




3 1761 11557597 9



Digitized by the Internet Archive
in 2022 with funding from
University of Toronto

<https://archive.org/details/31761115575979>

CA1
FN
-E77



Public Service Commission of Canada

1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-42

ISBN 0-660-56349-5

Part III

Public Service Commission
of Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

The Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

- A. Authorities for 1991-92 4
- B. Use of 1989-90 Authorities 6

Section I Program Overview

- A. Plans for 1991-92 and Recent Performance
 - 1. Highlights 7
 - 2. Financial Summaries 8
- B. Background
 - 1. Introduction 11
 - 2. Mandate 12
 - 3. Program Objective 13
 - 4. Program Organization for Delivery 13
- C. Planning Perspective
 - 1. External Factors Influencing the Program 14
 - 2. Initiatives and Update on Previous Years' Initiatives 14
- D. Program Effectiveness 17

Section II Analysis by Activity

- A. Staffing Programs 18
- B. Audit 23
- C. Appeals and Investigations 25
- D. Training Programs 28
- E. Administration 34

Section III Supplementary Information

- A. Profile of Program Resources
 - 1. Financial Requirements by Object 36
 - 2. Personnel Requirements 37
 - 3. Distribution of Capital Expenditures 39
 - 4. Net Cost of Program 39
 - 5. Revolving Fund Financial Statements 40

- References 43

- Topical Index 43

Details of Spending Authorities

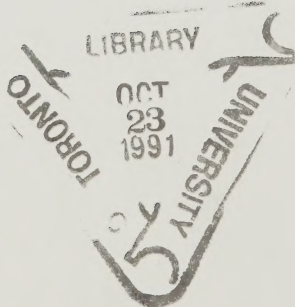
A. Authorities for 1991-92 — Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Public Service Commission		
25	Program expenditures	129,809	122,333
(S)	Contributions to employee benefit plans	15,523	13,789
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund	810	(103)
	Total Agency	146,142	136,019

Vote — Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Public Service Commission	
25	Public Service Commission — Program Expenditures	129,809,000



Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates					Total	1990-91 Main Estimates
	Authorized person- years	Budgetary Operating	Capital	Sub- Total	Less: Revenues credited to vote		
Staffing Programs ¹	1,191	74,627	543	75,170	—	75,170	63,787
Audit	47	3,053	41	3,094	—	3,094	3,023
Appeals and Investigations	80	4,873	50	4,923	—	4,923	4,740
Training Programs ²	478	48,934	675	49,609	14,574	35,035	34,839
Administration	430	27,615	305	27,920	—	27,920	29,630
	2,226	159,102	1,614	160,716	14,574	146,142	136,019
1990-91 Authorized person-years ³	2,240						

¹ The figure presented for the Staffing Programs Activity reflects, in 1991-92, a transfer of 51 person-years and related operating dollars from the Administration Activity for the provision of common services in the regions.

² The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities: Language Training and Staff Development and Training. The latter sub-activity is financed by means of a revolving fund and in part, through a subsidy provided by the Commission's appropriation. For a reconciliation between the cash requirement of the Fund and the operating profit or loss calculated on an accrual accounting basis, refer to Figure 31.

³ The 1990-91 authorized person-year figure reflects the decontrol of 144 person-years for the Staff Training Special Operating Agency. See Figure 26 for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Public Service Commission				
25	Program expenditures	118,316,000	123,799,779	120,519,812
(S)	Contributions to employee benefit plans	14,453,000	14,453,000	14,453,000
		132,769,000	138,252,779	134,972,812
(S)	Staff Development and Training Revolving Fund			
	Authority used (provided)	(126,000)	—	1,257,267
	Unused authority at March 31, 1990	—	7,477,418	—
	Total Program — Budgetary	132,643,000	145,730,197	136,230,079

Section I Program Overview

A. Plans for 1991-92 and Recent Performance

1. Highlights

The following highlights include plans for 1991-92 and recent performance relating to the activities of the Commission:

- **PS 2000:** The Commission played an active role in participating on and providing support to the various PS 2000 Task Forces. In 1990-91, the Commission reviewed all recommendations from the Task Forces related to its mandate and will continue in the upcoming year to implement and support the thrusts of PS 2000 (see page 14).
- **Employment Equity:** In 1990-91, the Commission continued to develop strategies and material to support departmental line managers in meeting the challenges of managing a diverse workforce in the 1990's. In addition to developing support materials such as the Technical Aid Loan Bank Catalogue and the Generic Training Framework for employment equity practitioners, the Commission also continued to deliver, monitor, and support special measure employment equity programs, provide attitudinal and cross-cultural awareness workshops to public service managers, and offer career counselling and referral services to women one and two levels below the Management Category (see page 16).
- **Recruitment:** In 1990-91, improvements were made to the systems and processes introduced as part of the Commission's Enhanced Recruitment Approach. In 1991-92, a new image will be developed for the PSC post-secondary recruitment campaign and a greater emphasis will be given to ensuring a uniform approach to recruitment activities throughout the federal Public Service (see page 15).
- **Managerial Staffing:** In 1991-92, the Commission will continue to develop tools, including the new selection guidelines, to assess core leadership and management ability at all levels of the Public Service based on the *Profile of Public Service Leaders and Managers*. (see page 15).
- **Priorities Administration:** The Commission continues to place persons with priority status. This is accomplished largely under the Workforce Adjustment Policy which provides retraining and redeployment opportunities to affected employees. The Commission works in close cooperation with departments to support and encourage the use of innovative approaches for the placement and retraining of each person with priority status. The Commission will be working with the Treasury Board Secretariat to develop a new work force adaptation policy to replace the Work Force Adjustment Policy (see page 15).
- **Language Training:** In 1991-92, the Commission will continue to meet statutory official languages requirements and corporate needs through the provision of orientation services and the design and delivery of job-related language training programs. The backlog of students waiting for mandatory language training in the National Capital Region will continue to be approximately 200 per entry point in 1991-92 subject to the impact of the application of the *Official Languages Act*.

The Commission has offered discretionary language training on a cost-recovery basis since April 1990 (see page 16).

- **Special Operating Agency (Training and Development Canada):** The Special Operating Agency was established on April 1, 1990 and is operated through the Staff Development and Training Revolving Fund. Its mission is to be a centre of excellence in the provision of staff training and development services (see page 16).

2. Financial Summaries

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change	Estimates 1990-91
Staffing Programs	75,170	68,833	6,337	63,787
Audit	3,094	3,077	17	3,023
Appeals and Investigations	4,923	4,992	(69)	4,740
Training Programs	35,035	36,931	(1,896)	34,839
Administration	27,920	29,243	(1,323)	29,630
	146,142	143,076	3,066	136,019
Person-years* : Controlled by TB	2,226	2,278	(52)	2,240
Other**	168	179	(11)	147
	2,394	2,457	(63)	2,387

* See Figure 26 for additional information on person-years.

** Includes Governor in Council appointments, person-years for the Staff Training Special Operating Agency and student employment programs.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$3.1 million higher than the 1990-91 forecast which includes supplementary items. The following items contributed to this increase:

\$ Millions

Staffing Programs: The increase of \$6.3 million is attributable to:

- the Management Trainee Program; 3.0
- lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs in 1990-91, as well as actual costs for participants being lower than provided for in the Estimates; 4.6
- 1990-91 expenditure restraint measures; 1.1

offset by:

- a reduction in 1991-92 resources required for GST staffing activities; and (1.4)

- miscellaneous decreases. (1.0)

Appeals and Investigations: The decrease of \$.1 million is the result of an internal reallocation of resources.

Training Programs: The decrease of \$1.9 million is attributable to:

- changes in 1991-92 due to the restructuring of the language training program; (2.3)
- a transfer to other government departments in 1991-92 for departmental monitoring; (1.6)
- the removal of the language training subsidy (\$3.0 million), resources approved for the mandatory training backlog, the relocation of teachers, and other miscellaneous items; and (6.8)
- a reduction in 1991-92 of the Staff Development and Training revolving fund operating loss; (1.0)

offset by:

- the transfer in 1991-92 from the revolving fund for statutory language training; 7.8
- salary increases; and 1.1
- 1990-91 expenditure restraint measures and other miscellaneous items. .9

Administration: The decrease of \$1.3 million is due to an internal reallocation of resources and other miscellaneous items offset by 1990-91 restraint measures.

Explanation of 1990-91 Forecast: The \$7.1 million difference between the 1990-91 forecast and the 1990-91 Main Estimates (see Figure 1) is attributable to:

\$ Millions

Staffing Programs: The increase of \$5.0 million is due to:

- internal reallocation of resources; 3.8
- the Economic Policy Analysts Program, GST related staffing activities, and the Management Trainee Program; 4.8
- other personnel costs being more than provided in the Estimates; 2.6

offset by:

- lower than expected participation by other departments in the Employment Equity programs; and (4.6)
- expenditure restraint measures and other miscellaneous items. (1.6)

Audit: The increase of \$.1 million is due to miscellaneous items such as personnel costs and internal reallocations offset by expenditure restraint measures.

Appeals and Investigations: The increase of \$.3 million is due to miscellaneous items such as personnel costs offset by expenditure restraint measures.

Training Programs: The increase of \$2.1 million is due to:

- a salary shortfall and relocation of language teachers; 2.0
- an adjustment to the forecasted profit for the revolving fund; .9

offset by:

- expenditure restraint measures and an internal reallocation of resources. (.8)

Administration: The decrease of \$.4 million is due to internal transfers and expenditure restraint measures, offset by miscellaneous items including a salary shortfall.

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Staffing Programs	58,132	60,566	(2,434)
Audit	3,047	2,976	71
Appeals and Investigations	4,893	4,717	176
Training Programs	38,850	36,489	2,361
Administration	31,308	27,895	3,413
	136,230	132,643	3,587
Person-Years*: Controlled by TB	2,431	2,461	(30)
Other	11	3	8
	2,442	2,464	(22)

* See Figure 26 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were \$3.6 million or 2.7% higher than the Main Estimates. This was due mainly to the following factors:

\$ Millions

Staffing Programs: The under expenditure of \$2.4 million was attributable to the following:

- an under utilization of employment equity resources due to lower than anticipated participation by other departments; (5.5)

- the transfer of Official Languages Secretariat to the Administration Activity and costs for student employment programs; (0.7)

offset by:

- increased salary costs; and 2.7
- the Economic Policy Analysts Program and advertising costs. 1.1

Audit: The over expenditure of \$1 million is due to an internal reallocation of resources.

Appeals and Investigations: The \$2 million over expenditure was due to an increase in contract settlements and other personnel costs offset by delays in staffing vacant positions.

Training Programs: The over expenditure of \$2.4 million was due to:

- various items such as increased salary costs, relocation of language teachers, and an increase in contracts for the Special Operating Agency; 3.6

offset by:

- a Treasury Board freeze of a portion of the staff training subsidy, delays in staffing vacant positions, and an increase in the Special Operating Agency's course revenue due to an increased number of participants. (1.2)

Administration: The over expenditure of \$3.4 million was attributable to:

- increased salary costs; and 1.9
- miscellaneous items such as the transfer of the Official Languages Secretariat from the Staffing Programs Activity, and costs for student employment programs. 1.5

B. Background

1. Introduction

The Public Service Commission is responsible for the interpretation and application of merit in staffing Public Service positions and is accountable to Parliament for the application of the *Public Service Employment Act* (PSEA). The Commission is designated as a department for purposes of the *Financial Administration Act*, reporting through the Secretary of State.

The *Public Service Employment Act* governs staffing in the Public Service and gives the Commission exclusive authority to make appointments in all government departments and agencies that do not have separate staffing authority under specific legislation. The Commission does not appoint the employees of agencies with "separate employer" status, except in the case of the Public Service Staff Relations Board, Indian Oil and Gas Canada, the Office of the Superintendent of Financial Institutions, and the Staff of Non-Public Funds, Canadian Forces. The "separate employers", listed in Schedule 1, Part II of the *Public Service Staff Relations Act*, comprise part of the Public Service – commissions and boards – not represented by the Treasury Board.

The *Public Service Employment Act* enables the Commission to delegate its exclusive authority to make appointments to departments and agencies. Through such delegation, the Commission has entrusted departments with a major role in selection and appointment. In line with its service-wide responsibilities and taking into account the diversity and specific needs of departments, subject to certain conditions such as prior clearance in order to staff, the Commission delegates significant appointment authority to departments. Full authority for all aspects of the staffing process is delegated to departments for 69% of all appointments. The Commission retains significant authority in those areas best overseen centrally; thus it has a major impact on 28% of all appointments through the recruitment and referral of candidates in open competition and in the placement of persons with staffing priority entitlement. The Commission retains full authority for recruitment to, and promotion within the Management Category.

The Commission develops the policies and programs that shape staffing in the Public Service, establishes mechanisms for appeals against appointments and recommendations for release or demotion and for investigation of complaints relating to non-appealable staffing matters and personal harassment, and monitors the conduct of delegated staffing.

2. Mandate

The Public Service Commission of Canada is a politically independent agency, accountable to Parliament for the administration of the *Public Service Employment Act*. The Act states that: "The Commission shall appoint or provide for the appointment of qualified persons to or from within the Public Service in accordance with the provisions and principles of the Public Service Employment Act."

The responsibilities of the Public Service Commission under the Act and in accordance with agreements with the Treasury Board can be described in two categories: exclusive and non-exclusive. Main responsibilities under each category include:

Exclusive Responsibilities: Pursuant to the *Public Service Employment Act*, exclusive authority is entrusted to the Commission to:

- make appointments to or from within the Public Service (Staffing Programs);
- develop and administer processes and standards for the selection of candidates for positions in the Public Service (Staffing Programs);
- operate an appeals system for appointments and demotions or releases for incompetence or incapacity (Appeals and Investigations);
- audit staffing activities (Audit);
- investigate allegations of anomalies or inequities in staffing (Appeals and Investigations);
- administer Section 33 of the Act pertaining to political rights of public servants (Administration);
- demote or release for incompetence or incapacity (Administration); and
- recommend to Governor-in-Council exclusions from the *Public Service Employment Act* (Staffing Programs).

Non-Exclusive Responsibilities: The Public Service Commission has also been entrusted with responsibility for certain functions which are not exclusively within its domain and are mostly carried out under delegation of authority from the Treasury Board of Canada. These include:

- middle management, supervisory and specialty training (Training Programs);
- language training (Training Programs);
- developmental courses and programs (Training and Staffing Programs);
- audit of certain personnel management functions (Audit);
- investigation of complaints of personal harassment (Appeals and Investigations); and
- specific activities in the fields of human resource planning, counselling and career development for the Management Category, and participation of under-represented groups (Staffing Programs).

3. Program Objective

The objective of the Commission is to assist in the maintenance of a competent Public Service by ensuring that the best qualified persons are recruited to or promoted within the Public Service, that qualified employees are deployed to meet operational requirements and that certain training services are provided on behalf of the Treasury Board.

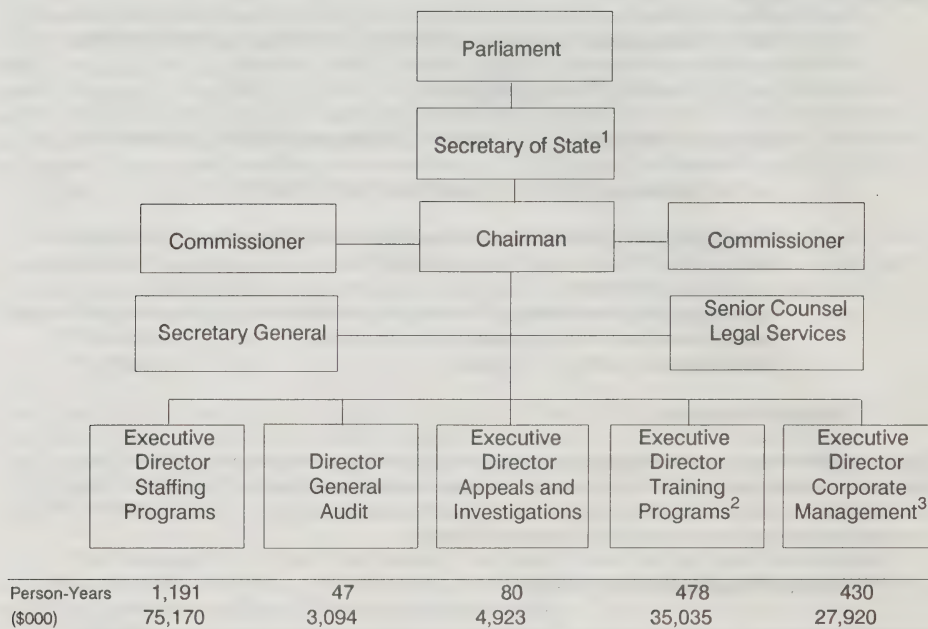
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Commission Program includes five activities: Staffing Programs, Audit, Appeals and Investigations, Training Programs, and Administration.

Organization: Figure 3 shows the reporting relationship of the branches of the Public Service Commission and the corresponding resources. The branches and the activity structure have a one-to-one relationship, except for the Administration Activity which includes the Office of the Chairman and Commissioners, Executive Secretariat, Legal Services, and Corporate Management Branch.

In addition to offices in the National Capital Region, the Commission also has regional and district offices in St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Quebec City, Montreal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife, and Whitehorse. The Commission maintains these offices in order to provide the Canadian public with full access to public service employment opportunities and to make its services available across Canada.

Figure 3: Resource Requirements by Organization and Activity



¹ In matters dealing with the **Public Service Employment Act**, the Secretary of State is the Minister designated as spokesperson for the Commission in Parliament and is also the appropriate minister within the context of the **Financial Administration Act**.

² Includes a Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund.

³ Resources (\$2,713,000 and 41 person-years) for the Office of the Chairman and Commissioners, Secretary General, and Official Languages Secretariat have been included with Corporate Management Branch to comprise the Administration Activity total.

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Factors outlined below will impact on the Public Service Commission as a central agency and as a department.

- As the PS 2000 project evolves the Commission will continue to address the issues and recommendations related to its mandate and responsibilities.
- Matters of employment equity will likely increase in scope and visibility as members of all target groups across the country place greater emphasis both on individual rights and freedoms, and on demands for increasing participation in government in line with their increasing representation in the workforce. Conse-

quently, there is a growing need in the Public Service to effectively manage an increasingly diverse workforce.

- As well, problems women encounter in the workplace in terms of recruitment, promotion, and internal support mechanisms as reflected in the *Beneath the Veneer* report will continue to require attention.
- Judgements are expected from the courts in cases involving the political activities of public servants and the statutory preference for Canadian citizens in open competitions.
- In meeting the Government's objective to reduce the size of the Public Service, most departments continue to trim their respective workforces. For the Public Service Commission, this means providing service to employees entitled to priority placement. It also reduces the recruitment and promotion opportunities throughout the Public Service.
- In response to increasing requirements for bilingual services, the demand for language training on the part of public servants is increasing, while resources to provide training are decreasing.

2. Initiatives for 1991-92 and Update on Previous Years' Initiatives

Management Trainee Program (MTP): This program was announced by the President of the Treasury Board in October 1990. Its purpose is to recruit and develop outstanding individuals with demonstrated management potential so that they can fill management positions in the future. The Commission was charged with the responsibility of developing and managing the training program which will last up to five years. In the Fall of 1990, the MTP office was established, a steering committee of senior departmental executives was formed, a short and long term communications strategy was developed, and the campaign to recruit 100 participants was launched. In 1991-92, the first participants will start the program and a second phase of recruitment for another 100 participants will take place. Participants will receive a public service orientation course and skills training which is aimed at supplementing their academic training to prepare them for specific assignments.

Management Category: In 1990-91, the Commission drafted new selection guidelines for the Management Category and implemented a diagnostic and career counselling service for senior managers and executives. The Commission will continue in 1991-92 to strengthen human resource management in the Public Service by implementation of the new selection guidelines for managers; streamlining the staffing process; offering Management Category services through PSC regional offices; and increasing developmental assignments for employees within the Public Service, the private sector, other levels of governments, and internationally.

Enhanced Recruitment and Referral: Initiatives reported in the 1990-91 Expenditure Plan have been completed. Comparisons were made with recruitment strategies used by private industry and other governments to ensure the strategies used by the federal Public Service attracted the best candidates available. The Commission is assisting departments in forecasting their recruitment needs to ensure a focused and more effective approach to recruitment. In order to increase access to PSC services by departments, a pilot project involving five departments was undertaken in 1990-91 to examine the feasibility of providing direct access for all departments to the PSC's National Applicant Inventory System. In 1991-92, all recruitment materials will be reviewed, including those for the post-secondary recruitment campaign, to ensure that they portray a consistent cor-

porate identity. As well, a review committee will be established with departments who have external recruitment authority in order to ensure consistency of approach and messages. New strategies will be implemented for shortage groups and additional departments will be given direct access to the PSC's National Applicant Inventory System.

Employment Equity: Activities include the delivery of special measure employment equity programs, training modules on part-time work and on women in non-traditional occupations, and the delivery of attitudinal and cross-cultural awareness workshops to federal departments. Activities also include the development of appropriate support materials such as brochures and the Technical Aid Loan Bank Catalogue. This fiscal year, the Women's Career Counselling and Referral Bureau has developed an information package advertising the services of the Bureau, which will be sent to Deputy Heads, Directors of Personnel, and women one and two levels below the Management Category. Recent initiatives include the "Employment Equity Strategy for the 90's", which focuses on supporting departmental line managers in meeting the challenges of managing a diverse workforce. In addition, the "Generic Training Framework" has been developed and will be distributed to employment equity personnel.

Area of Competition: A framework providing increased authority and latitude to departments to establish the area of competition has been developed for implementation in 1991-92.

Training Programs Initiatives: In 1990-91, the Staff Training Special Operating Agency (Training and Development Canada) was created and the provision of discretionary language training on a cost-recovery basis was implemented by Language Training Canada.

Initiatives completed in 1990-91 include: opening new regional training operations in Quebec City and Victoria; undertaking measures to address the backlog of students awaiting mandatory language training; negotiating agreements or letters of intent with four universities to either have courses accredited or to operate jointly in the provision of specific courses for common certificate programs; continuing to respond to aboriginal peoples requests for customized courses through a new agreement with the Cree Tribe of Northern Quebec; formulating a new compendium of financial courses; designing, developing and delivering policy training in cooperation with Treasury Board; developing a literacy improvement course in both official languages; cooperating with Treasury Board Secretariat and Supply and Services Canada in the provision of micro-computer training using a National Master Standing Offer agreement; developing a more extensive material management curriculum; and creating a National Master Standing Offer agreement including computer-based development of courses, videos, interactive videos and audio programs.

Throughout 1991-92, the Commission will continue efforts to meet legislative requirements regarding mandatory language training within the limits of its human resource allotment.

PSC Resource Reduction: Through the implementation of a number of human resource management initiatives, the Government's five-year downsizing program, scheduled to end March 31, 1991 has, to date, resulted in a minimum number of involuntary lay-offs of PSC employees. It has, however, necessitated a significant investment of PSC resources to provide services to the large system-wide number of employees entitled to priority placement.

The restructuring of the Language Training Program calls for a reduction of 50 person-years in 1992-93. As departmental demands for language training within the framework of Treasury Board's 1988 policy on language training are on the rise in most parts of the country, this has created a backlog and reductions in services.

D. Program Effectiveness

The Public Service Commission has conducted studies to critically examine the effectiveness and efficiency of PSC programs in the following areas: management category; staffing at all levels; and training and development across the Public Service.

A comprehensive statistical profile of the **management category** was prepared and focus groups were conducted with 200 members of the category. These studies supported the government's PS 2000 process of renewal, especially in the examination of appointment-to-level, reduction in the number of classification levels, and management development through assignment.

The Commission produced a series of papers to support the review of the staffing system by PS 2000. These papers dealt with a number of specific issues, including appointment-to-level for groups outside the management category, recruitment, promotion, acting pay, area of competition, term employment, exclusion orders, appeals, deployment, veterans' preference, probation, and employment equity.

The Commission's Evaluation of Professional, Technical and Managerial Training was used as the basis for the first report of the PS 2000 Task Force on Training and Development. It was also a primary reference document for the creation of a Special Operating Agency responsible for staff training.

Additional performance data for selected Public Service Commission operations can be found in the following section.

Section II

Analysis by Activity

A. Staffing Programs

Objective

The objective of the Staffing Programs Activity is to assist in the maintenance of a competent and representative Public Service and to ensure that the Public Service is staffed with qualified individuals.

Description

The Staffing Programs Activity encompasses activities in support of delegated and non-delegated staffing, including policy development, resourcing of the Management Category, administration of staffing delegation, establishment of tests and standards for selection, administration of staffing priorities and services in support of recruitment and promotion. This activity also encompasses the delivery of employment equity programs and special development programs in support of the Management Category.

Further details on the operations for each of the sub-activities are presented in the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 51% of the total operational expenditures and 54% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$75.2 million (Figure 4) consists of \$59.5 million or 79% for personnel costs.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Development	14,535	178	12,899	176	11,982	180
Regional Operations	49,798	857	45,982	868	34,517	757
Management Category Programs	7,911	104	6,940	104	8,199	110
Policy Monitoring and Information	2,926	52	3,012	52	3,434	59
	75,170	1,191*	68,833	1,200	58,132	1,106

* Included in this total are resources dedicated to the Employment Equity programs comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1991-92 are explained in the Program Overview.

Actual financial resource requirements were 4% lower than planned (Figure 5).

Figure 5: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Development	11,982	180	10,720	185	1,262	(5)
Regional Operations	34,517	757	38,452	752	(3,935)	5
Management Category Programs	8,199	110	6,909	106	1,290	4
Policy Monitoring and Information	3,434	59	3,971	71	(537)	(12)
Official Languages Secretariat*	—	—	514	10	(514)	(10)
	58,132	1,106	60,566	1,124	(2,434)	(18)

* Effective 1989-90, actual expenditures for the Official Languages Secretariat are reported under the Administration Activity.

Explanation of Change: The difference between 1989-90 actual expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for each of the four components of this Activity.

Program Development: This component develops regulations, standards, directives, methods, policy and procedures to implement the staffing policies of the Public Service Commission. It has responsibility for occupational and language tests, selection standards, various statutory instruments, and assessment centre activities. It also oversees the interests of the Commission in litigation affecting both the Commission and the PSEA, and conducts consultations with unions. The other major function of this component is the development and administration of special measure employment equity programs and the strategies and initiatives to assist departments in achieving their employment equity objectives.

Regional Operations: The major activity of this component is to provide all non-delegated staffing activities and services for all occupational categories except the Administrative Support and Operational Categories outside the National Capital Region. Services include all aspects of recruitment, referrals, language assessment, appointments, placement of priority persons, the delivery of special measure employment equity programs (Figure 6) and the administration of the Co-operative Education Program (Figure 7). Other responsibilities include advising and assisting departments on delegated staffing, conducting staffing investigations with a view to giving an opinion pursuant to paragraph 21 of the *Public Service Employment Act*, following-up on upheld appeals, and various other types of staffing support services.

Figure 6: Employment Equity Special Measure Programs — Participant Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
National Indigenous Development Program*				
Total participants	200	194	207	211
New participants	138	112	124	132
Participants who completed program	109	112	116	114
Northern Careers Program*				
Total participants	100	81	85	123
New participants	63	68	36	78
Participants who completed program	66	31	68	61
Access Program for Disabled Persons*				
Total participants	199	216	234	211
New participants	135	110	151	122
Participants who completed program	121	133	110	145
Visible Minority Employment Program				
Total participants	224	219	234	158
New participants	142	106	157	54
Participants who completed program	128	124	101	114
Option: Non-Traditional Occupations Program for Women				
Total participants	125	144	153	111
New participants	74	94	87	101
Participants who completed program	86	77	87	41

* The non-uniform duration of assignments and assignments which overlap fiscal years cause a variation in the numbers of participants from year to year. The person-year budget for these programs remains the same each year.

Policy Monitoring and Information: This component monitors, analyzes and researches staffing policy related matters and issues. It also carries out coordinative and integrative functions in support of the priorities and needs of the Public Service Commission, the Treasury Board Secretariat and departments in the areas of human resource and labour market analysis issues. This program also ensures one focus for all staffing data and information systems. Services provided to client areas both within and outside the PSC relate to analysis and data services, data administration (including data quality and input) and the coordination and administration of information technology in support of the activities of the Staffing Programs Branch (Figure 8).

Figure 7: Staffing Process (Non-Delegated) – Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Appointments	2,927	2,845	1,969	2,370
Recruitment (applications processed)	171,326	211,892 *	148,245	132,955
Referrals	22,227	22,363	21,455	15,819
Average days with advertising	57	58	60	53
Average days without advertising	14	17	17	8
Language assessment	18,835	17,856	17,503	18,353
Priorities administration:				
New entrants	6,000	6,000	5,449	5,576
Placements	4,000	4,000	3,202	3,561
Co-op requests processed	6,733	6,447	6,165	5,536

* Efforts to attract applicants for positions related to the implementation of the Goods and Services Tax (GST) contributed significantly to the increase in 1990-91. Customs and Excise planned to staff 75% of the estimated 3,900 positions in 1990-91.

Figure 8: Policy Monitoring and Information – Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Data Administration:				
Operational staffing documents processed	226,000	219,000	164,000	160,000
Analysis and Data Services:				
Data/statistical reports generated for:				
Departments and Others (Unions, MPs, etc.)	2,300	1,925	1,857	1,636
Internal to PSC	3,995	3,475	3,065	2,394
Treasury Board Secretariat	1,200	845	670	780
Total	7,495	6,245	5,592	4,810

Management Category Programs: Management Category Programs was established in 1982 as an integral part of the decision to establish a Management Category for the Public Service. The two occupational groups in this category are Senior Management (1,952 SMs in 1990) and Executive (2,795 EXs in 1990). The Public Service Commission is responsible for the recruitment, selection and appointment of members of the Management Category both from inside and outside the Public Service. It is also responsible for career counselling for both those aspiring to, and those within, the category. The Public Service Commission, through this component, provides services for the category using the following programs: Resourcing Portfolios, External Recruitment Office, External Affairs and International Programs, Career Assignment Program, Women's Career Counselling and Referral Bureau, and Exchange Programs, which include Interchange Canada and Business/Government Executive Exchange.

A statistical overview for these programs is presented in Figure 9.

Figure 9: Management Category Programs – Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Resourcing Portfolios:				
Staffing requests received	1,150	1,045	994	971
Appointments	1,100	1,000	948	784
Managers offered brokerage services	225	200	156	185
Career counselling sessions	3,500	3,010	2,737	3,324
Career Assignment Program (CAP):				
National Capital Region (NCR)				
Counselling sessions	760	725	680	812
Assignments arranged	240	225	216	204
Active participants	170	160	152	145
Proportion of women entering CAP (NCR)	56%	64%	49%	53%
Western Career Assignment Program (CAP):				
Counselling sessions	550	525	487	421
Assignments arranged	55	45	30	30
Active participants	62	60	50	56
Proportion of women entering Western CAP	50%	50%	No Course	30%
Interchange Canada Program (ICP):				
Counselling sessions	425	400	375	350
Assignments arranged	175	170	168	143
Active participants	305	300	284	214
Proportion of women entering ICP	31%	30%	28%	21%
Business/Government Executive Exchange:				
Assignments arranged	10	22	10	20
Active participants	30	30	30	31
International Programs:				
Cases opened	300	300	283	223
Canadians assigned to positions in international organizations	50	50	51	44
Government to Government exchanges	30	30	27	21
Women's Career Counselling and Referral Bureau:				
Counselling sessions	573	690	455	219
Requests for referrals	356	362	357	348
Referrals made	898	781	734*	1,161
Number of women in the Management Category	850	761	665	585

* In 1989-90, the number of referrals declined due to a change in the delivery of the program, with the introduction of pre-screening before making a referral.

B. Audit

Objective

The objective of the Audit Activity is to ensure that activities which are governed by the *Public Service Employment Act* conform with the requirements of the law and policy of the Public Service Commission, and to audit on behalf of the Treasury Board Secretariat, departmental compliance with certain personnel management policies and procedures.

Description

The Audit Activity reviews departmental and PSC staffing practices and procedures in order to determine that appointments conform with the *Public Service Employment Act and Regulations* and Commission policy. It reviews the manner in which departments administer selected aspects of their personnel services for which Treasury Board has policy responsibility. This latter activity is governed by an agreement between Treasury Board Secretariat and the Public Service Commission.

For further details on the operations of this Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 2% of the total operational expenditures and 2% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$3.1 million (Figure 10) consist of \$2.7 million or 88% for personnel costs.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	3,094	47	3,077	46	3,047	45

Actual financial resource requirements were 2% higher than planned (Figure 11).

Figure 11: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Audit	3,047	45	2,976	49	71	(4)

Explanation of Change: The difference between actual 1989-90 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Audit Operations: The number of audits reported on in 1990-91 has substantially increased owing to the experience of the audit team, and the restructuring and computerization of operations.

The departments audited in fiscal year 1990-91 represent approximately 29% of total employment in the Public Service.

The issues examined vary from department to department taking into account issues of special interest to the Commission and Treasury Board and the status of each department's success in self auditing and monitoring.

Figure 12: Audits Completed – Statistical Overview

	Number of Audits Completed*	Number of Post Audits Completed*
1991-92 Plan	14	5
1990-91 Forecast	19	3
1989-90 Actual	10	—
1988-89 Actual	3	1

* An audit is completed when the Deputy Head is informed of the final results of the audit.

Note: The issues to be audited are described in the 1991-92 Audit Plan and cover both issues of special interest and ongoing compliance matters.

C. Appeals and Investigations

Objective

The objective of the Appeals and Investigations Activity is to ensure that appeals lodged by public servants pursuant to the *Public Service Employment Act* (PSEA), or complaints lodged by public servants or outside applicants with respect to the application of the PSEA in non-appealable matters or in matters of personal harassment, are dealt with fairly, promptly and impartially; and to adopt appropriate procedures to encourage the informal resolution of such actions.

Description

The Appeals and Investigations Activity, through the establishment of independent boards, hears appeals by public servants against alleged breaches of the *Public Service Employment Act and Regulations* in such matters as appointment, demotion and release. In addition, complaints of alleged irregularities in staffing processes and matters of personal harassment in the workplace are investigated. Training, advice and assistance are provided to departments, unions and other interested individuals.

For further details on the operations of the Activity, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 3% of the total operational expenditures and 4% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$4.9 million (Figure 13) consists of \$4.3 million or 87% for personnel costs.

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	2,027	33	2,142	33	1,949	33
Investigations	2,896	47	2,850	47	2,944	48
	4,923	80	4,992	80	4,893	81

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1991-92 are explained in the Program Overview.

Actual financial requirements were 4% higher than planned (Figure 14).

Figure 14: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	1,949	33	2,490	46	(541)	(13)
Investigations	2,944	48	2,227	40	717	8
	4,893	81	4,717	86	176	(5)

Explanation of change: The difference between actual 1989-90 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification:

Information is provided separately below for the two components of this Activity.

Appeals: This Directorate conducts inquiries into and renders decisions on appeals against appointments or proposed appointments (section 21, PSEA) and appeals against recommendations for demotion or release for incompetence or incapacity (section 31, PSEA). A statistical overview of this component is presented in Figure 15.

Figure 15: Appeals – Statistical Overview

	Projection 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Appealable selection processes	9,900	9,920	9,593	8,744
Selection processes appealed	1,475	1,474	1,404	1,109
Number of appeals	2,300	2,306	2,274	2,468
Decisions rendered*	750	766	833	793
Appeals:				
Allowed	275	276	306	290
Dismissed	600	596	691	623
Appellant withdraws	925	912	874	724
No right of appeal	450	442	374	859
Decisions rendered within standard:**				
Section 21	75%	75%	63%	76%
Section 31	75%	75%	51%	65%

* The number of appeals is greater than the number of decisions rendered because one appeal decision may result in the disposition of several appeals.

** Eighty per cent of Appeal Board decisions under section 21 of the PSEA were to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. Sixty per cent of Appeal Board decisions under section 31 of the PSEA were to be rendered within 10 days of the last evidence being presented. On April 1, 1990, the standards were changed to: 75% of section 21 decisions are to be rendered within 10 days; and 75% of section 31 decisions are to be rendered within 20 days. Experience has shown that these standards best reflect a realistic target for the issuance of a quality product.

The Directorate is meeting its goals in terms of the timeliness of decisions. Efforts to improve efficiency in the handling of appeals are continuing in 1990-91 but are being impeded to some degree by resource constraints. The average time required to set down an appeal for hearing, from the appeal expiry date to the initial hearing date, has increased from 30 days to 45 days. The ongoing effort to encourage disclosure has resulted in the rate of appeals withdrawn prior to the hearing date rising to 40%. It is not anticipated this rate will increase appreciably as disclosure is now taking place in virtually all cases. The cases in which decisions are rendered are those which remain after withdrawal and the issues tend to be complex.

The numbers of appealable processes, appealed selection processes and appellants have increased slightly. The number of decisions rendered has decreased slightly — a result of the increased withdrawal rate.

The Directorate is also devoting considerable resources to enhancing the understanding of the appeals process. These efforts have included: a complete redesign of the Appeals Workshop course provided on a regular basis through the auspices of the Training Programs Branch; a new video on appeals with plans for another, again in conjunction with Training Programs Branch; a bi-monthly publication of *Info*, a summary of key appeal board decisions and investigations summaries; a revival of *Appeal Board Decisions*, a quarterly containing the full text of significant decisions; a regular column in the Public Service Commission publication *Dialogue*; and numerous workshops and information sessions for departments and unions.

Investigations: This Directorate is responsible for the investigation, conciliation and mediation of all complaints on non-appealable staffing matters and on any other matter arising out of or relating to the administration or operation of the PSEA and the *Regulations*. A statistical overview of this component is presented in Figure 16. In addition, the Investigations Directorate, by agreement with Treasury Board Secretariat, conducts investigations into complaints of harassment in the workplace, other than for grounds prohibited by the *Canadian Human Rights Act*.

The number of complaints projected for 1991-92 is slightly higher than for previous years. However, due to greater emphasis on departmental redress mechanisms, the number of formal investigation cases is projected to remain constant. The directorate's mediation process, which encourages both parties to a complaint to resolve their problems prior to formal investigation, continues to allow the directorate to improve its level of service. In fact, while an evaluation study reported a case completion time of 252 days for the period April 1, 1987 to September 30, 1988, during the first half of 1990-91 this has now been reduced to 202 days resulting in a productivity improvement of 20%. This has also been achieved while increasing the liaison and information function, an integral part of the directorate's mandate.

Figure 16: Investigations — Statistical Overview

	Projection 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Number of complaints	2,000	1,800	1,811	1,573
Number of cases opened	460	450	444	397
Number of cases on hand (as of March 31)	300	300	341	312
Number of cases closed*	460	450	415	399

* A case is closed when no further intervention is required by the directorate.

D. Training Programs

Objective

The objective of the Training Programs Activity is to improve the occupational competence of federal public servants and to allow them to meet the language proficiency requirements of those positions for which they have been selected or of those to which they aspire, in response to Treasury Board policies, the *Official Languages Act* and departmental demands.

Description

The Training Programs Activity is composed of two major sub-activities:

Language Training: This sub-activity provides mandatory and discretionary language training in both official languages and related orientation and language training services, in conformity with government policy, to meet the needs of departments and agencies in the federal Public Service. It provides second-language courses designed to meet the job-related linguistic requirements of departments, and a range of advisory, informational and coordinating services related to language training.

Staff Development and Training: This sub-activity provides professional, technical, policy, middle management and supervisory training and related specialized training and training services in both official languages to federal public servants across Canada in response to Treasury Board policies and departmental demands. It provides courses designed to meet the job-related training and developmental requirements of departments and a range of advisory, informational and coordinating services related to training.

For further details on the operations, refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

The Training Programs Activity represents 24% of the total Program expenditures and 21% of the total person-years of the Commission for 1991-92. The Language Training sub-activity is funded through appropriation with revenues being recovered for direct costs for discretionary language training and credited to the Consolidated Revenue Fund. Discretionary language training was funded through the Staff Development and Training Revolving Fund in 1990-91 only. Authority to delete the related operating deficit incurred during this period will be requested through a Treasury Board submission and through the Final Supplementary Estimates. Training and Development Canada operates the Staff Development and Training Revolving Fund with authority to draw up to \$4.5 million from the Consolidated Revenue Fund. For staff development training and related services, users pay according to rates approved annually by the Commission. The Revolving Fund forecasted deficit and related performance data for 1991-92 are based on an average 10% increase in rates.

The expenditures for the Revolving Fund are presented on a cash basis (Figure 17) and on an accrual basis in Section III (Figure 30). The disbursements for 1991-92 consist of \$9.5 million, or 62%, for personnel costs and \$5.9 million, or 38%, for non-salaries, offset by revenue of \$11.7 million and \$2.9 million in subsidy funding. (For further details on expenditures by object refer to Figure 24).

The subsidy to Training and Development Canada is used to fund the activities necessary to carry out the roles and responsibilities assigned to the Commission which cannot be recovered through user fees. These include equitable access to courses by both official language groups as well as disabled persons; analysis, design, development and updates of course material; central services to departments and agencies consisting of a training reference centre, information services and training technology development; and corporate support through quality control and course accreditation.

Figure 17: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Language Training Appropriation	31,340	478	29,279 ¹	383	35,208	570
Staff Training Subsidy	2,885	—	2,885	—	2,385	—
Language Training Subsidy	—	—	3,000	—	—	—
Total Appropriation	34,225	478	35,164	383	37,593	570
Staff Development and Training Revolving Fund						
Discretionary Language Training						
Disbursements	—	—	11,672	145	—	—
Less: Receipts credited to revolving fund	—	—	10,925	—	—	—
Net Cash Required	—	—	747	145	—	—
Special Operating Agency²						
Disbursements	15,384	165	14,559	171	12,374	143
Less: Receipts credited to revolving fund	14,574	—	13,539	—	11,117	—
Net Cash Required	810	165	1,020	171	1,257	143
Net Revolving Fund Total	810	165	1,767	316	1,257	143
Total Activity	35,035	643	36,931	699	38,850	713
Revenue credited to the CRF³	1,353	—	—	—	—	—

¹ Excludes discretionary language training services which, for 1990-91 only, are provided by means of a revolving fund.

² Effective April 1, 1990, Treasury Board approved the establishment of the Staff Training Special Operating Agency (SOA) as an organizational entity within the Training Programs Branch of the Public Service Commission. As part of this decision, the SOA will not be subject to person-year control.

³ Effective April 1, 1991, revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training will be credited to the Consolidated Revenue Fund.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1991-92 are explained in the Program Overview.

Actual financial resource requirements were 6% higher than planned (Figure 18).

Figure 18: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Language Training	35,208	570	33,730	574	1,478	(4)
Staff Training (Subsidy)	2,385	—	2,885	—	(500)	—
Total Appropriation	37,593	570	36,615	574	978	(4)
Staff Training Special Operating Agency Disbursements	12,374	143	10,764	149	1,610	(6)
Less Receipts	11,117	—	10,890	—	(227)	—
Net Cash Required	1,257	143	(126)	149	1,383	(6)
Total Activity	38,850	713	36,489	723	2,361	(10)

Explanation of Change: The difference between actual 1989-90 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

Information is provided below for the two sub-activities of this Activity.

Language Training: language training and orientation services are provided through three program components.

Provision of Courses and Services: This program component comprises all of the second-language training courses and services provided by the Public Service Commission to federal public servants and others identified by the Treasury Board Secretariat requiring language training. Mandatory language training courses provide participants with the opportunity to acquire the necessary second language skills to function in the workplace at the level of linguistic competence of their positions as required by departments. Offered on a fee for service basis since April 1, 1990, discretionary language training courses provide participants with the opportunity to improve their second language skills in those cases where mandatory courses are not applicable. The number of students requiring mandatory language training has increased since 1988-89. However, because of downsizing in the area of Language Training, fewer teaching resources have been available to meet demands resulting in an increase in the backlog of students awaiting mandatory language training.

A statistical overview is presented in Figure 19.

Figure 19: Provision of Language Training Courses — Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90		Actual 1988-89	
	Statutory ¹	Statutory ¹	Statutory	Discretionary	Statutory	Discretionary
Number of students ²	2,334	2,120	2,662	7,189	1,882	13,881
Number of hours:						
Student	1,360,000	1,200,000	1,162,963	614,269	810,088	984,499
Group ³	202,000	182,000		255,032		288,360

¹ Data on discretionary language training not collected at the corporate level.

² The definition of "student" was revised pursuant to the new language training policy implemented on April 1, 1990. Accordingly, previous years' data has been revised to ensure consistency.

³ Group hours are not available separately for discretionary and statutory language training.

Orientation Services: Since 1981, this service has determined the ability to succeed of employees entitled to language training (that is, attaining the skills required by the position within the maximum time limits for training allocated by Treasury Board policy).

Course Development and Quality Management: This program component comprises the development of training programs and courses as well as the evaluation of their effectiveness in meeting the objectives. The Language Training sub-activity undertakes the design and development of its courses according to the Systems Approach to Language Training. This approach, based on developing communicative competence in the second language in the work situation, reflects the characteristics and requirements specific to teaching a second language within the framework of the *Official Languages Act* and the policies deriving from it. During 1990-91 the following activities were completed:

- production of EX level language courses;
- implementation of level A and B course material for the French program; and
- development and validation of tests for all levels of new courses.

In 1991-92, the following activities will be partly completed:

- development and implementation of level C course material for both English and French programs; and
- continued development and validation of tests for all levels of new courses.

Staff Development and Training: Staff training is provided through two program components.

Provision of Courses and Services: This program component provides professional, technical, middle management, supervisory and related specialized training, eg: finance, informatics, materiel management and policy training as well as advice and assistance to departmental managers on all facets of training. It also provides training consulting services as well as customized design, development and delivery of training courses for client departments across Canada.

The number of courses given continues to rise (Figure 20) as demands for management training and for specialized training disciplines (FI, PE, CS, PG...) are substantially increasing. In addition, requests for policy related courses such as Access to Information and Privacy, Dealing with Harassment, Employment Equity, Occupational Health and Safety and others are equally increasing in demand and will necessitate rigorous scheduling efforts insofar as human, financial and material resources are concerned. This will necessitate enhanced cooperation between the PSC and client departments and will assist in the government's effort to renew skills and motivate staff throughout the public service.

On December 15, 1989, the President of the Treasury Board announced that the Commission's Staff Training Program would become the Staff Training Special Operating Agency on April 1, 1990, now referred to as Training and Development Canada.

Course Development and Quality Assurance: This program component undertakes curriculum design and development of its courses according to a Systems Approach to Training. This approach is based on occupational analysis as well as periodic evaluation and validation of courses.

In 1990-91 the following activities were completed:

- occupational analysis of the telecommunications function and of the personnel administration (PE) group;
- the design of 44 courses or 186 course-days;
- the validation of 6 courses;
- the conversion to the second official language of 19 courses or 90 course-days; and
- new training technologies were evaluated, including artificial intelligence applications such as intelligent tutorial systems, and an information service on "best practices" in Public Service training was established.

With respect to 1991-92:

- 45 courses will be designed;
- 20 courses will be converted;
- 3 courses will be validated; and
- new training technologies will continue to be evaluated.

Figure 20: Provision of Staff Training Courses – Statistical Overview

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual [*] 1988-89
Number of courses	1,612	1,382	1,221	1,182
Number of course-days offered	5,873	5,135	4,323	4,620
Number of participants	21,738	20,230	18,264	17,253
Average number of participants	13.5	14.6	15.0	14.6
Average cost per participant-day ^{**}	\$208	\$197	\$183	\$152

* Figures for 1988-89 include the Centre for Executive Development, Touraine which was transferred to the Canadian Centre for Management Development in 1989-90.

** One participant-day is equal to one participant attending one course-day.

E. Administration

Objective

The objective of the Administration Activity is to provide policy and strategic direction and central services and systems in support of all PSC program activities.

Description

The Administration Activity includes the activities of the Chairman and Commissioners, corporate policy and strategic planning, co-ordination of parts of the Official Languages Program for which the PSC is responsible, management systems and policies, internal audit and program evaluation, and financial, personnel and other administrative and support services for the Commission.

For further details refer to the section on performance information and resource justification.

Resource Summaries

This Activity represents 19% of the total operational expenditures and 19% of the total person-years of the Commission. The Main Estimates of \$27.9 million (Figure 21) includes \$22.0 million, or 79%, for personnel costs.

Figure 21: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,232	35	2,323	34	2,366	34
Official Languages Secretariat*	481	9	525	9	559	9
Common Services	25,207	389	25,898	384	27,995	445
Student Employment Programs	—	—	497	5	388	9
	27,920	433	29,243	432	31,308	497

* Effective 1990-91, the Official Languages Secretariat was transferred from the Staffing Programs Activity to the Administration Activity.

Explanation of Change: The changes in resource requirements for 1991-92 are explained in the Program Overview.

Actual resource requirements increased by 12% over planned (Figure 22).

Figure 22: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	2,366	34	2,131	34	235	—
Official Languages Secretariat *	559	9	—	—	559	9
Common Services	27,995	445	25,764	445	2,231	—
Student Employment Programs	388	9	—	—	388	9
	31,308	497	27,895	479	3,413	18

* The 1989-90 Main Estimates figures for the Official Languages Secretariat are included with Staffing Programs Activity.

Explanation of Change: The difference between actual 1989-90 expenditures and the Main Estimates is explained in the Program Overview.

Performance Information and Resource Justification

The overall measure of efficiency for this Activity is expressed as the percentage of the total Commission person-year resources (Figure 23).

Figure 23: Total Person-Years in the Administration Activity as a Percent of Total Program Person-Years

	Projected 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Actual 1988-89
Person-Years	433	432	497	521
Percentage of total program person-years	18.1	17.6	20.4	20.4

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 24: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Appropriation			Revolving Fund			Actual 1989-90
	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91		
					Discretionary Language Training	Special Operating Agency	
Personnel							
Salaries and wages	100,149	91,177	95,042	7,858	6,772	7,621	6,211
Contributions to employee benefit plan	15,523	14,132	14,453	1,218	1,226	1,169	941
Other personnel costs	1,130	1,130	356	421	—	453	172
	116,802	106,439	109,851	9,497	7,998	9,243	7,324
Goods and services							
Transportation and communications	8,390	7,073	6,080	697	139	635	598
Information	4,754	3,954	3,992	477	283	391	518
Professional and special services	5,565	10,253	5,089	1,452	2,071	1,270	1,490
Rentals	2,539	2,436	2,200	1,793	50	1,195	1,383
Purchased repair and upkeep	1,240	1,075	1,062	90	10	60	22
Utilities, materials and supplies	1,862	1,528	1,672	373	69	500	277
Other subsidies and payments	2,941	5,872	2,403	630	901	728	274
	27,291	32,191	22,498	5,512	3,523	4,779	4,562
Total operating	144,093	138,630	132,349	15,009	11,521	14,022	11,886
Capital	1,239	2,679	2,624	375	151	537	488
Total Expenditures	145,332	141,309	134,973	15,384	11,672	14,559	12,374
Less: Receipts credited to revolving fund	—	—	—	14,574	10,925	13,539	11,117
Net budgetary expenditures	—	—	—	810	747	1,020	1,257
Revenue credited to the CRF	1,353*	—	—	—	—	—	—

* Effective April 1, 1991, revenue recovered for the direct costs associated with the provision of discretionary language training will be credited to the Consolidated Revenue Fund.

2. Personnel Requirements

Figure 25: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Authorized person-years – Controlled by Treasury Board:			
Staffing Programs	1,191	1,200	1,106
Audit	47	46	45
Appeals and Investigations	80	80	81
Training Programs	478	528	713
Administration	430	424	486
	2,226	2,278	2,431
Other person-years – Not controlled by Treasury Board:			
Training Programs – Special Operating Agency	165	171	—
Administration	3	8	11
	168	179	11

* Included in this total are resources dedicated to the Employment Equity Program comprising 346 person-years for participants and 73 person-years for administrative and counselling services.

Figure 26: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90		
Management	56	62	66	59,000 - 132,700	87,672
Scientific and Professional	440	510	508	17,478 - 120,100	51,097
Administrative and Foreign Services	1,083**	817	926	14,810 - 73,032	45,984
Technical	40	91	95	13,679 - 78,000	38,937
Administrative Support	590	732	760	16,163 - 47,383	27,706
Operational	17	47	50	16,989 - 62,637	26,828
Hourly Rated Teachers	—	19	26	35,432 - 53,138	—
	2,226	2,278	2,431		
	Other Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates	Forecast	Actual		
	1991-92	1990-91	1989-90		
Senior Levels	7	7	2	59,000 - 151,200	90,865
Administrative and Foreign Service	118	123	—	14,810 - 73,032	50,851
Technical	4	4	—	13,679 - 78,000	35,337
Administrative Support	33	34	—	16,163 - 47,383	27,951
Operational	6	6	—	16,989 - 62,637	28,880
Students	—	5	9	—	—
	168	179	11		

* Person-years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term, or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in Schedule I, Parts I and II, of the **Public Service Staff Relations Act**. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the **Public Service Employment Act** and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

** This figure includes 346 Employment Equity person-years which are distributed throughout various occupational groups in the forecast and actual columns.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Distribution of Capital Expenditures

The following figure identifies the expenditures by activity and type of asset to be acquired for a major capital project for which the estimated total cost exceeds \$250,000.

Figure 27: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Administration Activity			
Replacement of Financial Management Information System			
EDP Equipment	—	700	100
EDP Software	—	100	100
Professional and Special Services	—	100	—
Other Related Expenditures	—	100	—
	—	1,000	200

4. Net Cost of Program

Figure 28: Estimated Net Cost of the Program for 1991-92

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1991-92	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	<u>Estimated Net Program Cost</u>	
				1991-92	1990-91
160,716	21,944	182,660	15,927	166,733	162,092

(\$000)

* Other costs of \$21,944,000 consist of:

- accommodation received without charge from PWC; 17,500
- employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat; 4,140
- cheque issue and other accounting services received without charge from SSC; and 256
- employer's share of compensation costs paid by Labour Canada. 48

** Revenues of \$15,927,000 consist of:

- receipts and revenues credited to the Revolving Fund; 11,689
- receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund; and 1,353
- subsidy funding. 2,885

5. Revolving Fund Financial Statements

Figure 29: Projected Use of Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)

Authority, April 1, 1991	4,500
Drawdown:	
Projected balance April 1, 1991	47
Net expenditure charged to appropriation authority for 1991-92	<u>810</u> <u>857</u>
Projected balance March 31, 1992	3,643

Figure 30: Training Programs — Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91		Actual 1989-90
		Discretionary	Special	
		Language Training	Operating Agency	
Revenue				
Course fees and services	13,487	7,925	10,700	8,670
Subsidy	2,885	3,000	2,885	2,385
Total revenue	16,372	10,925	13,585	11,055
Expenses				-
Salaries and employee benefits	9,497	7,998	9,243	7,448
Transportation and communications	792	139	634	597
Information	476	283	390	517
Professional and special services	1,621	2,071	1,274	1,494
Rentals	2,390	50	1,304	1,508
Purchased repairs and upkeep	100	10	60	22
Utilities, materials and supplies	432	69	363	223
Depreciation	365	35	364	343
Corporate administration and financial services	624	887	624	204
Other	92	14	4	70
Total expenses	16,389	11,556	14,260	12,426
(Surplus) deficit	17	631	675	1,371

Figure 31: Statement of Changes in Financial Position

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91		Actual 1989-90
		Discretionary* Language Training	Special Operating Agency	
Working capital required (provided)				
Operations				
Net (income) or loss for the year	17	631	675	1,371
Add: Items not requiring use of funds				
Provision for employee termination benefits	—	—	(17)	(127)
Depreciation	(365)	(35)	(364)	(343)
	(348)	596	294	901
Working capital requirements	783	—	189	(646)
Capital acquisitions	375	151	537	555
Net expenditure charged to Appropriation Authority	810	747	1,020	810

* For 1990-91 only, discretionary language training is provided through the Staff Development and Training Revolving Fund. Effective 1991-92, all the language training resources will be included in the Language Training appropriation.

Figure 32: Training Programs Revolving Fund Balance Sheet

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
ASSETS			
Current			
Accounts receivable	3,912	2,472	2,629
Prepaid expenses	113	98	19
	4,025	2,570	2,648
Fixed (net)	1,766	1,756	1,468
Total Assets	5,791	4,326	4,116
LIABILITIES			
Current			
Accounts payable and accrued liabilities	2,871	2,215	2,457
Deferred revenue	77	61	87
	2,948	2,276	2,544
Long-term			
Provision for employee termination benefits	1,218	1,218	1,201
Total Liabilities	4,166	3,494	3,745
EQUITY OF CANADA			
Accumulated surplus	627	644	1,950
Accumulated net charge against the fund's authority	998	188	(1,579)
	1,625	832	371
Liabilities and Equity	5,791	4,326	4,116
Working capital ratio (current assets over current liabilities)	1.4	1.1	1.0
Accounts receivable average collection in days	73	58	76

References

Annual Report 1989, Public Service Commission of Canada, Minister of Supply and Services
Canada, 1990, Cat. No. SC 1-1989

Directions Document 1990-1994, Public Service Commission of Canada, April 1990

Topical Index

Subject	Pages
Administration	34
Appeals and Investigations	25
Area of Competition	16
Audit	23
Course accreditation	16
Employment equity	7,14,16,17,18,19,20
Enhanced Recruitment and Referral	7,15
Language training	7,15,16,28,29
Management Category	15,17,18,21,22
Management Category staffing	7,15
Management Trainee Program	15
Mandate	12
Post-Secondary Recruitment	7
Priorities administration	7,15,18,19
PSC organization	13,14
PSC responsibilities	12
Public Service 2000	7,14,17
Public Service Employment Act (PSEA)	11,12,19,23,25
Program effectiveness	17
Recruitment	7,15
Resource reduction	16
Special Operating Agency	8,16,29,30,32
Staff Development and Training Revolving Fund	4,6,8,28,29,39,40,41,42
Staff Development and Training	28,31
Staffing policies	18,19,20
Staffing Programs	18
Training Programs	28

Documents de référence

Rapport annuel de 1989, Commission de la fonction publique du Canada, ministre des Ap-provisionnement et Services du Canada, 1990, n° de cat. SC 1-1989.

Document des orientations 1990-1994, Commission de la fonction publique du Canada, avril 1990.

Index par sujet

Sujet	Pages
Administration	38
Administration des priorités	7, 16, 19, 20
Appels et enquêtes	27
Catégorie de la gestion	16, 18, 19, 23, 24
Crédits universitaires	17
Dotations dans la catégorie de la gestion	7, 16
Efficacité du Programme	18
Équité en matière d'emploi	7, 15, 17, 18, 19, 20, 21
Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	4, 6, 8, 28, 31, 33, 44-47
Formation et perfectionnement du personnel	31, 35
Formation linguistique	8, 16, 17, 31, 34
Fonction publique 2000	7, 15, 18
Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP)	12, 13, 20, 25, 27
Mandat	13
Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation	7, 16
Organisation de service spécial	8, 17, 33, 34, 36
Organisation de la CFP	14, 15
Politiques de dotation	19, 20, 22
Programmes de dotation	19
Programmes de formation	31
Programme de stagiaires en gestion	7, 16
Recrutement	7, 16
Recrutement postsecondaire	7
Réduction des ressources	18
Responsabilités de la CFP	13
Vérification	25
Zone de concours	17

Tableau 32 : Bilan du fonds renouvelable des programmes de formation

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1991-1992	1990-1991	1989-1990
ACTIF					
A court terme					
Comptes débiteurs	3 912	2 472	2 629		19
Frais payés d'avance	113	98			
	4 025	2 570	2 648		
Immobilisations (nettes)	1 766	1 756	1 468		
Total de l'actif	5 791	4 326	4 116		
PASSIF					
A court terme					
Comptes créditeurs et charges à payer	2 871	2 215	2 457		87
Recettes différées	77	61			
	2 948	2 276	2 544		
A long terme					
Provision pour les indemnités de cessation d'emploi des employés	1 218	1 218	1 201		
Total du passif	4 166	3 494	3 745		
AVOIR DU CANADA					
Bénéfices non répartis	627	644	1 950		
Imputation nette accumulée sur le fonds	998	188	(1 579)		
	1 625	832	371		
Total du passif et de l'avoir	5 791	4 326	4 116		
Coefficient du fonds de roulement					
(l'actif à court terme divisé par le passif à court terme)	1,4	1,1	1,0		
Délai moyen (en jours) de recouvrement des créances					
	73	58	76		

Tableau 30 : Programmes de formation – Etat des opérations du fonds renouvelable

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		1991-1992		Prévu		Réal	
		Formation lin-		Organisation de		1990-1991		1989-1990	
		guistique facultative		service spécial					
Revenu									
Frais de cours et services	13 487	7 925				10 700		8 670	
Subvention	2 885	3 000				2 885		2 385	
Revenu total	16 372	10 925				13 585		11 055	
Dépenses									
Traitements et avantages sociaux	9 497	7 998				9 243		7 448	
des employés									
Transports et communications	792	139				634		597	
Information	476	283				390		517	
Services professionnels et spéciaux	1 621	2 071				1 274		1 494	
Location	2 390	50				1 304		1 508	
Services de réparation et d'entretien	100	10				60		22	
Services publics, fournitures et									
approvisionnement	432	69				363		223	
Amortissement	365	35				364		343	
Administration et services financiers	624	887				624		204	
Autres	92	14				4		70	
Total des dépenses	16 389	11 556				14 260		12 426	
(Excédent) déficit	17	631				675		1 371	

(en milliers de dollars)		
Autorisation, 1 ^{er} avril 1991	4,500	Prélèvements :
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1991	47	Solde prévu au 1 ^{er} avril 1991
Dépenses nettes imputées sur les crédits autorisés pour 1991-1992	810	
	857	
Solde prévu au 31 mars 1992	3 643	

Tableau 29 : Utilisation prévue du fonds renouvelable

5. États financiers du fonds renouvelable	
●	subvention.
●	recettes à valoir directement sur le Trésor; et
●	recettes à valoir sur le fonds renouvelable;
** Les recettes de 15 927 000 \$ comprennent :	
●	contribution de l'employeur aux dédommagements payés par Travail Canada.
●	émission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par ASC; et
●	avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes d'assurance et des frais payés par le Secrétaire du Conseil du Trésor;
●	locaux fournis sans frais par TPC;
* Les autres coûts de 21 944 000 \$ comprennent :	
(en milliers de dollars)	

Budget principal 1991-1992	160 716	21 944	182 660	15 927	166 733	162 092
Plus *	coûts	Programme	Coût total du	Moins **	Coût net estimatif du programme	1991-1992
	autres			recettes		1990-1991

(en milliers de dollars)

Tableau 28 : Coût net estimatif du Programme pour 1991-1992

4. Coût net du programme

(en milliers de dollars)			
Administration			
Remplacement du système d'information financier	—	700	100
Matériel électronique	—	100	100
Logiciel	—	100	100
Services professionnels et spéciaux	—	100	—
Autres coûts	—	100	—
	—	1 000	200

Tableau 27 : Répartition des dépenses en capital

Le tableau suivant indique la répartition des dépenses en capital par activité et selon le genre de biens à acquérir pour un projet majeur dont le coût total prévu dépasse 250 000 \$.

3. Répartition des dépenses en capital

Nota : Les colonnes des années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne de l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Tableau 26 : Détail des besoins en personnel

	Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor				Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	Budget des dépendes	Prévu	Réel	Echelle des traitements actuelle	
	1991-1992	1990-1991	1989-1990		
Gestion	56	62	66	59 000 - 132 700	87 672
Scientifique et professionnelle	440**	510	508	17 478 - 120 100	51 097
Administration et service extérieur	1 083	817	926	14 810 - 73 032	45 984
Technique	40	91	95	13 679 - 78 000	38 937
Soutien administratif	590	732	760	16 163 - 47 383	27 706
Exploitation	17	47	50	16 989 - 62 637	26 828
Professeurs rémunérés à l'heure	—	19	26	35 432 - 53 138	—
	2 226	2 278	2 431		
Autres années-personnes*					
Budget des dépendes	1991-1992	1990-1991	Réel	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
Cadres supérieurs	7	7	2	59 000 - 151 200	90 865
Administration et service extérieur	118	123	—	14 810 - 73 032	50 851
Technique	4	4	—	13 679 - 78 000	35 337
Soutien administratif	33	34	—	16 163 - 47 383	27 951
Exploitation	6	6	—	16 989 - 62 637	28 880
Etudiants	—	5	9	—	—
	168	179	11		

* L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, normés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. A quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

** Ce nombre comprend 346 années-personnes pour l'Équité en matière d'emploi, réparties dans les différents groupes professionnels sous les rubriques "Prévu" et "Réel".

2. Besoins en personnel

Tableau 25 : Besoins en années-personnes par activité

Années-personnes autorisées – Contrôlées par le		Conseil du Trésor :		Programmes de dotation *		Vérification		Appels et enquêtes		Programmes de formation		Administration				
Budget des dépenses	1991-1992	1990-1991	Prévu	Réal	1989-1990	1 106	45	81	713	486	1 191	47	478	430	2 278	2 431
Autres années-personnes – Non contrôlées par le Conseil du Trésor :																
Programmes de formation – Organisme de service																
Administration																
spécial																
11																
165																
171																
8																
11																
168																
179																
11																

Section III Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du programme

1. Besoins financiers par article

Tableau 24 : Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Crédits		Fonds renouvelable	
Budget des dépenses	1991-1992	Prévu	1990-1991	Réal	1989-1990
Personnel				Formation	
Traitements et salaires	100 149	91 177	95 042	7 858	6 772
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	15 523	14 132	14 453	1 218	1 226
Autres frais touchant le personnel	1 130	1 130	356	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523	14 132	1 218	1 226
		1 130	1 130	421	—
		116 802	106 439	9 497	7 998
		1 130	1 130	421	—
		15 523			

Tableau 22 : Résultats financiers 1989-1990

(en milliers de dollars)					
1989-90					
	Budget principal	Différence			
	\$	A-P	\$	A-P	\$
Haute direction	2 366	34	2 131	34	235
Secrétariat des langues officielles *	559	9	—	—	559
Services communs	27 995	445	25 764	445	2 231
Programmes d'emplois pour étudiants	388	9	—	—	388
	31 308	497	27 895	479	3 413
					18

* Dans le cadre du Budget principal 1989-1990, les dépenses du Secrétariat aux langues officielles figurent sous l'activité Programmes de dotation.

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1989-1990 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

La mesure globale de l'efficacité pour cette activité s'exprime par un pourcentage du total des ressources de la Commission en années-personnes (tableau 23).

Tableau 23 : Total des années-personnes de l'activité Administration exprimé en pourcentage du total des années-personnes du Programme

Années-personnes	Projeté	Prévu	Réel	Réel
Pourcentage du total des années-personnes du Programme	1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989
433		432	497	521
18,1		17,6	20,4	20,4

Objectif

L'objectif de l'activité Administration est de fournir une orientation politique et stratégique ainsi que des services et systèmes centraux pour appuyer toutes les activités du programme de la Commission.

Description

L'activité Administration englobe les activités du président et des commissaires, la planification politique et stratégique de l'organisme, et la coordination de certaines parties du Programme de langues officielles dont la responsabilité incombe à la CFP, les systèmes et politiques de gestion, la vérification interne et l'évaluation de programmes, ainsi que les services financiers, du personnel et autres services administratifs et de soutien de la Commission.

Pour de plus amples renseignements, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 19 % des dépenses totales de fonctionnement et 19 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions du Budget des dépenses principal s'élèvent à 27,9 millions de dollars (voir tableau 21) dont 22,0 millions de dollars, soit 79 %, pour les frais de personnel.

Tableau 21 : Sommaire des ressources

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
		\$	A-P	\$
Haute direction	2 232	35	2 323	34
	481	9	525	9
	25 207	389	25 898	27 995
Secrétariat des langues officielles *	—	—	497	388
Services communs	—	—	5	9
Programme d'emplois pour étudiants	27 920	433	29 243	432
				31 308
				497

* Commencant en 1990-1991, les dépenses du Secrétariat aux langues officielles sont transférées de l'activité Programmes de dotation à l'activité Administration.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1991-1992 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources ont augmenté de 12 % par rapport aux prévisions (voir tableau 22).

- la conversion de 19 cours ou de 90 jours-cours dans la langue seconde officielle;
- l'évaluation de nouvelles techniques de formation, y compris les applications d'intelligence artificielle, et la mise sur pied d'un service d'information sur les "pratiques excellentes" de formation dans la fonction publique.
- Pour ce qui est de 1991-1992 :
- 45 cours seront conçus;
- 20 cours seront traduits dans l'autre langue officielle;
- 3 cours seront validés;
- les nouvelles techniques de formation continueront d'être évaluées.

de formation sur les politiques ainsi que l'aide et les conseils voulus aux gestionnaires des ministères concernant tous les aspects de la formation. Elle fournit aussi des services de consultation en formation ainsi que des services personnalisés de conception, d'élaboration et d'animation de cours de formation pour des ministères clients au Canada.

Comme les demandes de formation en gestion et de formation spécialisée (FI, PE, CS, PG...) ont connu une augmentation appréciable, le nombre de cours offerts continuent d'augmenter (voir tableau 20). De plus, les demandes de cours sur les politiques comme l'Accès à l'information et la protection des renseignements personnels, l'traiter les plaintes de harcèlement, l'équité en matière d'emploi, la Santé et la sécurité au travail et autres, sont aussi plus nombreuses et nécessiteront des efforts rigoureux d'établissement de calendriers sur le plan des ressources humaines, financières et matérielles. Ces activités feront appel à une plus grande collaboration entre la CFP et les ministères clients et viendront appuyer les efforts du gouvernement visant à motiver ses effectifs et à revitaliser les compétences de ses fonctionnaires.

Le 15 décembre 1989, le président du Conseil du Trésor annonçait que le 1^{er} avril 1990, le Programme de formation du personnel de la Commission deviendrait l'organisme de service spécial de formation du personnel. L'organisme est maintenant connu sous le nom de Formation et Perfectionnement Canada.

Tableau 20 : Prestation de cours de perfectionnement du personnel — Aperçu statistique

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel* 1988-1989
Nombre de cours	1 612	1 382	1 221	1 182
Nombre de jours-cours offerts	5 873	5 135	4 323	4 620
Nombre de participants	21 738	20 230	18 264	17 253
Nombre moyen de participants	13,5	14,6	15,0	14,6
Coût moyen par jour-participant**	208 \$	197 \$	183 \$	152 \$

* Les données pour 1988-1989 portent entre autres sur le Centre de perfectionnement des cadres à Touraine, qui a été transféré au Centre canadien de gestion en 1989-1990.

** Un jour-participant correspond à un participant assistant à un jour-cours.

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante est chargée de la conception des programmes d'études et de l'élaboration des cours conformément à l'Approche systémique en formation. Cette approche se fonde sur une analyse des emplois ainsi que sur l'évaluation et la validation périodiques des cours.

En 1990-1991, les activités suivantes ont été achevées :

- l'analyse professionnelle de la fonction télécommunications et du groupe Gestion du personnel (PE);
- la conception de 44 cours ou de 186 jours-cours;
- la validation de 6 cours;

Tableau 19 : Prestation de cours de langue — Aperçu statistique

	Projeté	Prévu	1991-1992	1990-1991	Obligatoire	Obligatoire	Facultative	Obligatoire	Facultative
	Réel	Réel	1989-1990					1988-1989	
Nombre d'étudiants ²	2 334	2 120	2 662	7 189	1 882	13 881			
Nombre d'heures :									
Étudiants	1 360 000	1 200 000	1 162 963	614 269	810 088	984 499			
Groupes ³	202 000	182 000	255 032		288 360				

1 Les données sur la formation linguistique facultative ne sont pas recueillies au niveau ministériel.

2 La définition d'étudiant² a été révisée conformément à la nouvelle politique de formation linguistique adoptée le 1er avril 1990. En conséquence, les données des années antérieures ont été révisées par souci d'uniformisation.

3 Les données sur les heures-groupes ne sont pas disponibles séparément pour la formation linguistique obligatoire et la formation linguistique facultative.

Services d'orientation : Depuis 1981, ce service détermine la possibilité de réussite des employés ayant droit à la formation linguistique (c'est-à-dire acquérir les compétences requises pour le poste à l'intérieur du temps maximal prévu pour la formation dans la politique du Conseil du Trésor).

Elaboration des cours et assurance de la qualité : Cette composante comprend l'élaboration des programmes et cours de formation linguistique ainsi que l'évaluation de leur efficacité par rapport à l'atteinte des objectifs. La sous-activité Formation linguistique entreprend la conception et l'élaboration de ses cours selon l'Approche systémique de formation linguistique qui mise sur le développement des compétences de communication en langue seconde en milieu de travail, qui tient compte des exigences et des particularités associées à l'enseignement de la langue seconde dans le contexte de la Loi sur les langues officielles et des politiques qui en découlent. En 1990-1991, les activités suivantes ont été achevées.

- production de cours de langue pour EX;
- mise en oeuvre du matériel de cours de niveau A et B pour le programme français
- élaboration et validation des tests pour les nouveaux cours de tous les niveaux.
- En 1991-1992, les activités suivantes seront partiellement terminées :
- élaboration et mise en oeuvre du matériel de cours de niveau C pour les programmes français et anglais;
- élaboration et validation des tests pour les nouveaux cours de tous les niveaux.

Perfectionnement et formation du personnel : La formation du personnel est assurée par le truchement de deux composantes de programme.

Prestation de cours et de services : Cette composante offre des cours de formation professionnelle et technique, des cours sur la gestion intermédiaire et la supervision et des cours spécialisés portant notamment sur les finances, l'informatique, la gestion du matériel; des cours

Tableau 18 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)		1989-1990	
		Budget principal	Réel
		\$	A-P
		\$	A-P
Formation linguistique	35 208	570	33 730
Formation du personnel (Subvention)	2 385	—	2 885
Total des crédits	37 593	570	36 615
Organisme de service spécial chargé de la formation du personnel	12 374	143	10 764
Déboursées	11 117	—	10 890
Moins recettes	1 257	143	(126)
Besoins de trésorerie nets	1 257	149	1 383
Total pour activité	38 850	713	36 489
		723	2 361
		(10)	

Tableau 17 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réel	
		1991-1992		1990-1991		1989-1990	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Formation linguistique (crédits)	31 340	478	29 279 ¹	383	35 208	570	—
Formation du personnel (Subvention)	2 885	—	2 885	—	2 385	—	—
Formation linguistique (Subvention)	—	—	3 000	—	—	—	—
Total des crédits	34 225	478	35 164	383	37 593	570	—

Fonds renouvelable du perfectionnement							
et de la formation du personnel							
Formation linguistique facultative							
Déboursés							
Moins : Recettes créditées au fonds							
renouvelable							
Besoins de trésorerie nets							
—				11 672	145	—	—
Moins : Recettes créditées au fonds							
renouvelable				10 925	—	—	—
Besoins de trésorerie nets					145	—	—
Organisme de service spécial²							
Déboursés							
Moins : Recettes créditées au fonds							
renouvelable				13 539	—	11 117	—
Besoins de trésorerie nets					1 020	171	1 257
Total net du fonds renouvelable					1 767	316	1 257
Total pour activité					36 931	699	38 850
Recettes créditées au Trésor³					—	—	—
1 353					—	—	—

1 Ne comprend pas les services de formation linguistique facultative qui, en 1990-1991 seulement, sont offerts au moyen d'un fonds renouvelable.

2 Le Conseil du Trésor a approuvé l'établissement, le 1^{er} avril 1990, de l'Organisme de service spécial (OSS) chargé de la formation du personnel, en tant qu'entité organisationnelle au sein de la Direction générale des programmes de formation de la Commission de la fonction publique. Dans le cadre de cette décision, on a supprimé le contrôle des années-personnes de l'OSS.

3 À compter du 1^{er} avril 1991, les recettes récupérées à partir des coûts directs associés à la prestation de la formation linguistique facultative seront créditées au Trésor.

Explication de la différence : Les changements des besoins en ressources pour l'exercice 1991-1992 sont expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont été de 6 % supérieurs aux prévisions (voir tableau 18).

pour 1991-1992 sont de 9,5 millions de dollars, ou 62 %, pour les frais de personnel, et de 5,9 millions de dollars, soit 38 %, pour les dépenses non salariales; elles sont compensées par des recettes de 11,7 millions de dollars et par une subvention de 2,9 millions de dollars. (Pour plus de renseignements sur les dépenses par article, voir le tableau 24).

La subvention accordée à Formation et Perfectionnement Canada sert à financer les activités requises pour assumer le rôle et les responsabilités attribués à la Commission qui ne peuvent être financées par la contribution des utilisateurs. Parmi ces activités figurent l'accès équitable aux cours par les deux collectivités de langues officielles et les personnes handicapées; l'analyse, la conception, l'élaboration et la mise à jour du matériel pédagogique; la prestation de services centraux aux ministères et organismes, dont la tenue d'un centre de référence pour la formation; la prestation de services d'information et l'élaboration de techniques de formation; ainsi que l'appui ministériel grâce au contrôle de la qualité et à l'accréditation des cours.

ministères.

L'activité Programmes de formation comprend deux sous-activités:

Vices de consultation, d'information et de coordination relatifs à la formation linguistique.

-Formation et perfectionnement du personnel : Cette sous-activité assure de la formation profes-

d'information et de coordination.

ment et la justification des ressources.

- activité Programmes de formation représente 24 % du total des dépenses du Programme et

...ation moyenne de 10 % des taux.

et selon la comptabilité d'exercice à la section III (voir tableau 30). Les prévisions de dépenses

Tableau 16 : Enquêtes – Aperçu statistique

Projeté	Prévu	Réel	Réel
1991-1992	1990-1991	1989-1990	1988-1989
2 000	1 800	1 811	1 573
Nombre de plaintes			
Nombre d'affaires ouvertes	460	450	444
Nombre d'affaires en instance	300	300	312
Nombre d'affaires classées (au 31 mars)	460	450	399
Nombre d'affaires classées *			

* Une affaire est jugée classée lorsqu'aucune autre intervention n'est requise de la part de la Direction.

Tableau 15 : Appels — Aperçu statistique

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel 1988-1989
Processus de sélection susceptibles d'appel	9,900	9,920	9,593	8,744
Processus de sélection ayant fait l'objet d'un appel	1,475	1,474	1,404	1,109
Nombre d'appels *	2,300	2,306	2,274	2,468
Décisions rendues	750	766	833	793
Appels :				
Accueillis	275	276	306	290
Refusés	600	596	691	623
Retires par l'appelant	925	912	874	724
Irrecevables	450	442	374	859
Décisions rendues conformément à la norme :				
Article 21	75%	75%	63%	76%
Article 31	75%	75%	51%	65%

* Le nombre d'appels est plus grand que le nombre de décisions rendues parce qu'une même décision peut s'appliquer à plusieurs appels.

Quatre-vingt pour cent des décisions d'appel visées à l'article 21 de la LEFP devaient être rendues dans les 10 jours suivant la présentation de la dernière preuve. Dans le cas des décisions d'appel visées à l'article 31 de la LEFP, soixante pour cent des décisions devaient être rendues dans le même délai de 10 jours. Au 1^{er} avril 1990, les normes ont changé à : 75 % des décisions d'appel visées à l'article 21 de la LEFP doivent être rendues dans les 10 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve et 75 % des décisions d'appel visées à l'article 31 de la LEFP doivent être rendues dans les 20 jours qui suivent la présentation de la dernière preuve. L'expérience démontre que ces normes constituent l'objectif le plus réaliste possible pour assurer la qualité du produit.

Enquêtes : Cette Direction instruit et règle, par médiation et conciliation, toutes les plaintes concernant des processus de dotation non susceptibles d'appel et toute autre question liée à l'application de la Loi et du Règlement sur l'emploi dans la fonction publique. Le tableau 16 donne un aperçu statistique de cette composante. De plus, la Direction des enquêtes, en exécution d'une entente avec le Secréariat du Conseil du Trésor, examine aussi les plaintes de harcèlement à l'endroit de la personne sur les lieux de travail pour des motifs autres que ceux interdits par la Loi canadienne sur les droits de la personne.

Le nombre de plaintes projetées pour 1991-1992 est légèrement supérieur à celui des années antérieures. Cependant, en raison de l'importance accrue placée sur les mécanismes de redressement au niveau des ministères, on prévoit que le nombre d'enquêtes officielles demeurera le même. Le processus de médiation de la Direction, dont le but est d'encourager les deux parties à une plainte à résoudre le problème à l'amiable, continue de permettre à la Direction d'améliorer son niveau de service. En fait, selon une évaluation, entre le 1^{er} avril 1987 et le 30 septembre 1988, une période de 252 jours était nécessaire pour régler une affaire. Par contre, au premier semestre de 1990-1991, cette période a été ramenée à 202 jours, ce qui a permis d'augmenter la productivité de 20 %, tout en accroissant les activités de liaison et d'information, une partie intégrante du mandat de la Direction.

Tableau 14 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)					
1989-1990					
Appels	Enquêtes	Budget		Différence	
		Réel	principal	\$	A-P
1 949	2 944	48	2 490	46	(541)
(13)	8	717	40	717	(541)
4 893	81	4 717	86	176	(5)

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1989-1990 et le Budget des dépenses est expliquée dans l' "Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur les deux composantes de cette activité.

Appels : Cette Direction enquête et statue sur des appels de nominations faites ou proposées (article 21 de la LEFP) ou de recommandations de rétrogradation ou de renvoi pour incompétence ou incapacité (article 31 de la LEFP). Le tableau 15 donne un aperçu statistique des activités de cette composante.

La Direction atteint son objectif pour ce qui est de rendre les décisions dans les délais prévus. Les efforts visant à améliorer l'efficacité du traitement des appels se sont poursuivis en 1990-1991, mais la réduction des ressources a en quelque sorte nui à ses efforts. Le temps moyen requis pour inscrire un appel en vue d'une audition, de la date d'expiration du délai d'appel à la date de la première audition, est passé de 30 à 45 jours. Les efforts soutenus pour encourager la divulgation de renseignements a fait que le taux d'appels retirés avant la date d'audition est passé à 40 %. On ne prévoit pas que ce taux augmentera davantage puisqu'il y a divulgation de renseignements dans presque tous les cas. Les cas pour lesquels une décision est rendue sont ceux qui ne sont pas retirés, et les points en litige sont plutôt complexes.

Le nombre de méthodes de sélection ouvrant droit à un appel, de méthodes de sélection portées en appel et d'appelants a augmenté légèrement. Le nombre de décisions rendues a diminué légèrement en raison du taux de retrait plus élevé.

La Direction consacre des ressources considérables pour mieux faire comprendre le processus des appels, notamment par une refonte complète de l'atelier sur les appels offert régulièrement sous les auspices de la Direction générale des programmes de dotation; une nouvelle vidéo sur les appels, d'autres étant prévues, encore une fois en collaboration avec la Direction générale des programmes de dotation; la publication du bimensuel *Info*, qui résume les grandes décisions d'appel et fournit un sommaire d'enquêtes; le retour des *Décisions des comités d'appel*, un trimestriel présentant le texte intégral de décisions importantes; la publication d'une chronique régulière dans la revue *Dialogue* de la Commission de la fonction publique; et divers ateliers et séances d'information à l'intention des ministères et des syndicats.

Objectif

L'objectif de l'activité Appels et enquêtes est de veiller à ce que les appels interjetés par les fonctionnaires en vertu de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (LEFP) ou les plaintes déposées par les fonctionnaires ou les postulants de l'extérieur concernant l'application de la LEFP pour les questions non susceptibles d'appel ou relatives au harcèlement à l'endroit de la personne soient traitées avec équité, rapidité et impartialité, et d'adopter des mesures appropriées pour favoriser le règlement à l'amiable de ces questions.

Description

L'activité Appels et enquêtes, grâce à la mise sur pied de comités indépendants, comprend l'audition d'appels interjetés par les fonctionnaires à propos de présumées infractions à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique en ce qui concerne notamment les nominations, les rétrogradations et les renvois. Elle comprend aussi la tenue d'enquêtes sur des plaintes de présumées irrégularités dans les processus de dotation et de harcèlement à l'endroit de la personne en milieu de travail. Elle vise enfin à dispenser aux ministères, aux syndicats et aux personnes intéressées la formation, les conseils et l'aide nécessaires.

Pour plus de renseignements sur les opérations de l'activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses totales de fonctionnement et 4 % du nombre total d'années-personnes attribuées à la Commission. Les prévisions dans le Budget des dépenses principal s'élèvent à 4,9 millions de dollars (voir tableau 13), dont 4,3 millions de dollars, soit 87 % pour les frais de personnel.

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'Activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses			Prévu		
1991-1992			1990-1991		
\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
2 027	33	2 142	33	1 949	33
2 896	47	2 850	47	2 944	48
4 923	80	4 992	80	4 893	81

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1991-1992 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont été de 4 % supérieurs aux prévisions (voir tableau 14).

Tableau 11 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)				
Budget principal	Réel	Différence		
		A-P	\$	A-P
1989-1990		45	2 976	49
Vérification		3 047		71
(4)				

Explication de la différence: La différence entre les dépenses réelles de 1989-1990 et le Budget principal est expliquée dans l'«Aperçu du Programme».

Données sur le rendement et justification des ressources

Opérations de vérification: Le nombre de vérifications qui a fait l'objet d'un rapport publié en 1990-1991 a sensiblement augmenté en raison de l'expérience de l'équipe de vérification, de la restructuration et de l'informatisation de nos opérations.

Les organismes vérifiés au cours de l'exercice financier 1990-1991 représentent environ 29 % de l'ensemble de l'emploi de l'administration fédérale.

Les enjeux soumis à l'examen varient d'un organisme à l'autre, selon les enjeux d'intérêt particulier pour la Commission et le Conseil du Trésor et le rendement de chaque organisme dans ses mesures d'autovérification et de contrôle.

Tableau 12 : Vérifications terminées — Aperçu statistique

Nombre de postvérifications terminées	Nombre de vérifications terminées		
		Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990

5	14	Prévu 1990-1991	Réel 1988-1989
3	19		
1	10		

* Une vérification est terminée lorsque l'administrateur général est informé des résultats définitifs de la vérification.

Nota : Les points à vérifier sont décrits dans le plan de vérification de 1991-1992; on y trouve à la fois des questions d'intérêt spécial et des points de contrôle courants.

Objectif

L'objectif de l'activité Vérification est de veiller à ce que les activités régies par la Loi sur l'emploi dans la fonction publique respectent les exigences de la loi et la politique de la Commission de la fonction publique, ainsi que de vérifier, pour le compte du Secrétaire du Conseil du Trésor, la mesure dans laquelle les ministères se conforment à certaines politiques et procédures relatives à la gestion du personnel.

Description

L'activité Vérification comprend l'examen des pratiques et procédures de dotation dans les ministères et à la Commission de façon à déterminer si les nominations sont conformes à la Loi et au Règlement sur l'emploi dans la fonction publique ainsi qu'aux politiques de la Commission. Elle comprend aussi l'examen des méthodes d'administration des ministères pour certains aspects de leurs services de personnel dont le Conseil du Trésor est responsable en matière de politiques. Cette dernière activité est régie par un accord entre le Secrétaire du Conseil du Trésor et la Commission.

Pour plus de renseignements sur les opérations de cette activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 2 % des dépenses totales de fonctionnement et 2 % du nombre total des années-personnes attribuées à la Commission. Les prévisions du Budget des dépenses principal s'élèvent à 3,1 millions de dollars (voir tableau 10) dont 2,7 millions de dollars, soit 88 %, pour les frais de personnel.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1991-1992		1990-1991		1989-1990	
		A-P		A-P		A-P	
		\$		\$		\$	
Vérification	3 094	47	3 077	46	3 047	45	

Les besoins réels en ressources financières ont augmenté de 2 % par rapport aux prévisions (voir tableau 11)

Tableau 9 : Programmes de la catégorie de la gestion – Aperçu statistique

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réal 1989-1990	Réal 1988-1989
Portefeuilles de financement :				
Demandes de dotation reçues	1 150	1 045	994	971
Nominations	1 100	1 000	948	784
Cas d'interventions offerts aux gestionnaires	225	200	156	185
Séances d'orientation professionnelle	3 500	3 010	2 737	3 324
Cours et affectations de perfectionnement (CAP):				
Région de la Capitale nationale (RCN)				
Séances d'orientation	760	725	680	812
Affectations arrangées	240	225	216	204
Participants actuellement inscrits	170	160	152	145
Proportion des femmes admises au programme	56%	64%	49%	53%
CAP (RCN)				
Séances d'orientation	550	525	487	421
Affectations arrangées	55	45	30	30
Participants actuellement inscrits	62	60	50	56
Proportion des femmes admises au programme CAP de l'Ouest	50%	50%	Pas de cours	30%
Programme Échanges Canada (PEC) :				
Séances d'orientation	425	400	375	350
Affectations arrangées	175	170	168	143
Participants actuellement inscrits	305	300	284	214
Proportion des femmes admises au PEC	31%	30%	28%	21%
Échanges de cadres de direction entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale :				
Affectations arrangées	10	22	10	20
Participants actuellement inscrits	30	30	30	31
Programmes internationaux :				
Dossiers ouverts	300	300	283	223
Canadiens affectés à des postes dans des organisations internationales	50	50	51	44
Échanges de gouvernement à gouvernement	30	30	27	21
Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes :				
Séances d'orientation	573	690	455	219
Demandes de présentation	356	362	357*	348
Présentations faites	898	781	734	1 161
Nbre de femmes dans la catégorie de la gestion	850	761	665	585

* En 1989-1990, le nombre de présentations a diminué en raison d'un changement sur le plan de la prestation du programme. La présélection a maintenant lieu avant qu'une présentation ne soit faite.

Programmes de la catégorie de la gestion : Les Programmes de la catégorie de la gestion ont été créés en 1982 à la suite de la décision de constituer une telle catégorie pour la fonction publique. Les deux groupes professionnels composant cette catégorie sont celui des gestionnaires supérieurs (1 952 SM en 1990) et celui des cadres de direction (2 795 EX en 1990). La Commission de la fonction publique est chargée du recrutement, de la sélection et de la nomination des membres de la catégorie de la gestion choisis tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique. Elle s'occupe aussi de fournir une orientation professionnelle tant à ceux qui aspirent à un poste de la catégorie qu'à ceux qui y sont déjà. Par l'intermédiaire de cette composante, la Commission fournit des services à l'intention de la catégorie par le truchement des programmes suivants : les portefeuilles de ressources, le Bureau du recrutement externe, les Affaires extérieures et les programmes internationaux, le programme Cours et affectations de perfectionnement, le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes et les programmes d'échanges. Y compris Echanges Canada et Echanges de cadres entre les milieux d'affaires et l'administration fédérale.

Voir l'aperçu statistique de ces programmes au tableau 9.

Administration des données :	Documents sur la dotation	opérationnelle traités	Services d'analyse et de données :	Rapports et statistiques/données	produits pour :	Les ministères et d'autres	(syndicats, députés, etc.)	Les services de la CFP	Le Secrétariat du Conseil du Trésor	Total
Projeté	1991-1992	226 000	219 000	164 000	160 000	1 925	3 475	3 995	1 200	7 495
Prévu	1990-1991					1 857	3 065	3 995	845	6 245
Réel	1989-1990					1 857	3 065	3 995	845	6 245
Réel	1988-1989					1 636	2 394	3 995	780	4 810

Tableau 8 : Contrôle et information en matière de politiques — Aperçu statistique

Contrôle et information en matière de politiques : Cette composante s'occupe du contrôle, de l'analyse et de la recherche concernant les questions liées aux politiques de dotation. Elle se charge aussi d'exécuter les fonctions de coordination et d'intégration à l'appui des priorités et des besoins de la Commission, du Secrétariat du Conseil du Trésor et des ministères dans les domaines des ressources humaines et de l'analyse du marché du travail. Ce programme donne aussi une orientation unique à tous les systèmes d'information et de données sur la dotation. Les services fournis aux clients de la CFP et de l'extérieur se rapportent à l'analyse et aux données, à l'administration des données, (y compris l'introduction et la qualité des données) ainsi qu'à la coordination et à l'administration de la technologie de l'information à l'appui des activités de la Direction générale des programmes de dotation. (voir tableau 8).

Les efforts visant à attirer des candidats à des postes liés à la mise en œuvre de la Taxe sur les produits et services (TPS) ont contribué de façon appréciable à l'augmentation de 1990-1991. Douanes et Accise avait prévu doter 75 % des 3 900 postes prévus en 1990-1991.

Nominations	Recrutement (demandes d'emploi traitées)	Présentations	Nombre moyen de jours avec annonce	Nombre moyen de jours sans annonce	Évaluation linguistique	Administration des priorités :	Nouvelles inscriptions	Placements	Demandes Coop traitées	
Projeté	1991-1992	2 927	2 845	1 969	2 370	171 326	211 892 *	22 363	21 455	15 819
Prévu	1990-1991					148 245	148 245	22 363	21 455	15 819
Réel	1989-1990					132 955	132 955	22 363	21 455	15 819
Réel	1988-1989					132 955	132 955	22 363	21 455	15 819

Tableau 7 : Processus de dotation (non déléguée) — Aperçu statistique

Tableau 6 : Programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi –
Aperçu statistique de la participation

	Projeté 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	Réel 1988-1989
Programme de perfectionnement des autochtones				
Total des participants	200	194	207	211
Nouveaux participants	138	112	124	132
Nombre de finissants	109	112	116	114
Programme des carrières du Grand Nord*				
Total des participants	100	81	85	123
Nouveaux participants	63	68	36	78
Nombre de finissants	66	31	68	61
Programmes d'accès pour les personnes handicapées				
Total des participants	199	216	234	211
Nouveaux participants	135	110	151	122
Nombre de finissants	121	133	110	145
Programmes d'emploi des membres des groupes de minorités visibles				
Total des participants	224	219	234	158
Nouveaux participants	142	106	157	54
Nombre de finissants	128	124	101	114
Option : Programme des emplois non traditionnels pour les femmes				
Total des participants	125	144	153	111
Nouveaux participants	74	94	87	101
Nombre de finissants	86	77	87	41

* Comme la durée des affectations peut varier et que les affectations peuvent chevaucher des exercices, le nombre de participants varie d'année en année. Le budget d'années-personnes pour ces programmes demeure le même chaque année.

Tableau 5 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)

	1989-1990		Budget principal		Différence	
			Réel			
			A-P	\$	A-P	\$
Elaboration des programmes	11 982	180	10 720	185	1 262	(5)
Opérations régionales	34 517	757	38 452	752	(3 935)	5
Programmes de la catégorie de la gestion	8 199	110	6 909	106	1 290	4
Contrôle et information en matière de	3 434	59	3 971	71	(537)	(12)
politiques	—	—	514	10	(514)	(10)
Secrétariat des langues officielles*	58 132	1 106	60 566	1 124	(2 434)	(18)

* Commentant en 1989-1990, les dépenses réelles du Secrétariat des langues officielles sont comprises dans l'activité Administration.

Explication de la différence : La différence entre les dépenses réelles de 1989-1990 et le Budget des dépenses principal est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Données sur le rendement et justification des ressources

On présente ci-après des renseignements sur chacune des quatre composantes de cette activité.

Elaboration des programmes : Cette composante élabore des règlements, des normes, des directives, des méthodes, des politiques et des procédures pour mettre en oeuvre les politiques de dotation adoptées par la Commission de la fonction publique. Elle s'occupe des tests professionnels et des tests de langue, des normes de sélection, des divers textes réglementaires et des activités du centre d'évaluation. Elle défend des intérêts de la Commission dans les litiges concernant la Commission et la LEFP, et elle mène des consultations auprès des syndicats. L'autre fonction principale de cette composante est l'élaboration et l'administration des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi ainsi que les stratégies et initiatives visant à aider les ministères à atteindre leurs objectifs à cet égard.

Opérations régionales : Cette composante s'occupe principalement de fournir tous les services et de veiller au déroulement de toutes les activités dans le domaine de la dotation non déléguée pour toutes les catégories professionnelles à l'exception des catégories du soutien administratif et de l'exploitation à l'extérieur de la région de la Capitale nationale. Ces services comprennent tous les aspects concernant le recrutement, les présentations, l'évaluation linguistique, les nominations, le placement des prioritaires, la prestation des programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi et l'administration du Programme d'enseignement coopératif (tableau 7). Les autres responsabilités comprennent la prestation d'aide et de conseils aux ministères sur la dotation déléguée, la tenue d'enquêtes en matière de dotation visant à donner un avis en vertu de l'alinéa 21 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, le suivi des appels accueillis et divers autres types de services de soutien à la dotation.

A. Programmes de dotation

Objectif

L'objectif de l'activité Programmes de dotation est d'aider au maintien d'une fonction publique compétente et représentative et de voir à doter la fonction publique de personnes qualifiées.

Description

L'activité Programmes de dotation englobe les activités de soutien à la dotation déléguée et non déléguée, y compris l'élaboration des politiques, le ressourcement de la catégorie de la gestion, l'administration des pouvoirs de dotation, la création de tests et la détermination de normes de sélection, l'administration des priorités en dotation, et les services de soutien au recrutement et aux promotions. Cette activité comprend aussi l'exécution des programmes d'équité en matière d'emploi et des programmes spéciaux de perfectionnement se rapportant à la catégorie de la gestion. Pour plus de renseignements sur les opérations de chaque sous-activité, voir la section des données sur le rendement et la justification des ressources.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 51 % des dépenses totales de fonctionnement et 54 % du nombre total des années-personnes de la Commission. Les prévisions dans le Budget principal s'élèvent à 75,2 millions de dollars (voir tableau 4), dont 59,5 millions de dollars, soit 79 %, pour les frais de personnel.

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1991-1992		1990-1991		1989-1990	
		\$ A-P		\$ A-P		\$ A-P	
Elaboration des programmes	14 535	178	12 899	176	11 982	180	757
	49 798	857	45 982	868	34 517	757	110
	7 911	104	6 940	104	8 199	110	59
	2 926	52	3 012	52	3 434	59	1 106
Contrôle et information en matière de politiques	75 170	1 191*	68 833	1 200	58 132	1 106	

Les participants au Programme d'équité en matière d'emploi comptent pour 346 années-personnes, et l'administration et les conseillers pour 73 années-personnes.

Explication de la différence : La différence des besoins en ressources pour 1991-1992 est expliquée dans l'"Aperçu du Programme".

Les besoins réels en ressources financières ont été inférieurs de 4 % à ce qui avait été prévu (tableau 5).

En 1991-1992, la Commission poursuivra ses efforts afin de satisfaire aux exigences légales concernant la formation linguistique obligatoire avec les ressources humaines qui lui sont affectées.

Réduction des ressources de la CFP : Grâce à un certain nombre de mesures de gestion des ressources humaines, le programme quinquennal de restrictions du gouvernement, devant prendre fin le 31 mars 1991, s'est solidé jusqu'à maintenant par un nombre minimal de mises en disponibilité forcées d'employés de la CFP. Cependant, la Commission a dû consacrer des ressources considérables pour fournir des services au grand nombre de bénéficiaires de priorité dans l'ensemble de l'administration publique fédérale.

En raison de la restructuration du Programme de formation linguistique, une autre réduction de 50 années-personnes s'impose en 1992-1993. Comme la demande de formation linguistique venant des ministères conformément à la politique de 1988 du Conseil du Trésor sur la formation linguistique s'accroît dans la majorité des régions du pays, il s'est créé un arrêlage et une réduction de services.

D. Efficacité du Programme

La Commission de la fonction publique a réalisé des études afin d'examiner de façon critique l'efficacité et l'efficience de ses programmes dans les domaines suivants : la catégorie de la fonction, la dotation et tous les niveaux, la formation et le perfectionnement dans l'ensemble de la fonction publique.

Un profil statistique exhaustif de la **catégorie de la gestion** a été produit, et on a créé des groupes de discussion avec 200 membres de la catégorie. Ces études venaient à l'appui de Fonction publique 2000, le projet de renouvellement du gouvernement, en particulier en ce qui concerne l'étude de la nomination à un niveau déterminé, la réduction du nombre de niveaux de classification, et le perfectionnement des gestionnaires au moyen d'affectations.

La Commission a produit une série de documents afin d'appuyer l'examen du système de dotation par Fonction publique 2000. Ces documents traitent d'un certain nombre de sujets précis, comme la nomination à un niveau déterminé pour les groupes à l'extérieur de la catégorie de la gestion, le recrutement, l'avancement, la rémunération d'intérim, la zone de concours, l'emploi pour une période déterminée, les décrets d'exemption, les appels, le redéploiement, la préférence accordée aux anciens combattants et l'équité en matière d'emploi.

L'évaluation par la Commission portant sur la formation professionnelle, la formation technique et la formation en gestion a servi d'assise au premier rapport du Groupe de Fonction publique 2000 sur la formation et le perfectionnement. Le document a aussi servi de document de référence pour la création d'un organisme de service spécial chargé de la formation du personnel.

Des données additionnelles sur le rendement d'opérations précises de la Commission de la fonction publique figurent dans la section suivante.

ponibles. La Commission aide les ministères à prévoir leurs besoins de recrutement afin d'assurer une approche précise et plus efficace. Dans le but d'augmenter l'accès des ministères aux services de la CFP, on lançait en 1990-1991 un projet pilote, auquel participaient cinq ministères, afin d'examiner s'il serait faisable d'accorder à tous les ministères l'accès direct au Système national du répertoire automatisé des candidats de la CFP. En 1991-1992, on renverra tous les documents de recrutement, y compris ceux touchant la campagne de recrutement postsecondaire, afin de s'assurer qu'ils transmettent une même image de marque. De plus, un comité d'examen sera créé avec les ministères investis de pouvoirs de recrutement externe afin de veiller à ce que les messages et l'approche soient uniformes. De nouvelles stratégies seront mises en oeuvre pour les groupes en pénurie, et d'autres ministères auront accès directement au Système national du répertoire automatisé des candidats de la CFP.

Équité en matière d'emploi : Les réalisations regroupées sous cette activité comprennent la prestation de programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, des modules de formation sur le travail à temps partiel et sur les femmes à des postes non traditionnels, et la prestation d'ateliers de sensibilisation aux rapports interculturels et de formation sur les attitudes à l'intention des ministères fédéraux. On a aussi produit des accessoires de travail appropriés comme des brochures et le catalogue du Dépôt central d'aides techniques. Au cours de l'année, le Bureau de présentation et d'orientation professionnelle des femmes a élaboré une trousse d'information sur ses services, qui sera envoyée aux administrateurs généraux, aux directeurs du personnel et aux femmes qui occupent un poste un ou deux niveaux inférieurs à la catégorie de la gestion. Récemment, on a élaboré la Stratégie d'équité en matière d'emploi pour les années 90, qui vise à aider les gestionnaires hiérarchiques des ministères à relever le défi que représente la gestion d'un effectif diversifié. De plus, le Cadre général de formation a été élaboré et sera distribué au personnel de l'équité en matière d'emploi.

Zone de concours : Un plan qui accorde aux ministères plus de pouvoirs et de latitude pour définir les zones de concours a été élaboré en vue d'une mise en oeuvre en 1991-1992.

Initiatives des Programmes de formation : En 1990-1991, l'organisme de service spécial de formation du personnel (Formation et Perfectionnement Canada) a été créé, et Formation linguistique Canada a entrepris la prestation de la formation linguistique selon le principe du recouvrement des coûts.

Les initiatives suivantes ont été réalisées en 1990-1991 : le lancement de nouvelles opérations régionales de mesure et à Victoria; des mesures visant à réduire le nombre d'étudiants qui attendent de recevoir la formation linguistique obligatoire; la négociation d'ententes ou de lettres d'intention avec quatre universités afin que les cours de la CFP soient reconnus (crédits) ou que des cours précis soient offerts conjointement dans le cadre de programmes communs menant à un certificat; à la lumière des demandes des autochtones, la prestation d'un nouveau recueil de cours financiers; la collaboration avec le Conseil du Trésor à la conception, à l'élaboration et à la prestation de cours de formation sur les politiques; l'élaboration d'un cours d'amélioration de l'alphabétisation dans les deux langues officielles; la collaboration avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et Approvisionnements et Services Canada à la prestation de cours de formation en micro-informatique grâce à un accord plus complet de cours en gestion du matériel; l'établissement d'un accord principal d'offre permanente comprenant la conception de cours assistée par ordinateur; les vidéos, les vidéos interactifs et les programmes audio.

- Il faudra continuer de s'attaquer aux problèmes que rencontrent les femmes en milieu de travail sur le plan du recrutement, de l'avancement et des mécanismes internes de soutien dont fait état le rapport Au-delà des apparences.
- Les tribunaux devraient rendre des décisions concernant les activités politiques des fonctionnaires et la priorité légale accordée aux citoyens canadiens dans le cadre de concours externes.
- Conformément à l'objectif du gouvernement de réduire la taille de la fonction publique, la majorité des ministères continueront de réduire leurs effectifs respectifs. Pour la Commission de la fonction publique, cela veut dire fournir des services aux bénéficiaires de priorité. En outre, les possibilités de recrutement et d'avancement sont aussi réduites dans l'ensemble de la fonction publique.
- Comme il faut offrir de plus en plus de services bilingues, les fonctionnaires réclament plus de services de formation linguistique, bien que les ressources pour ce faire sont réduites.

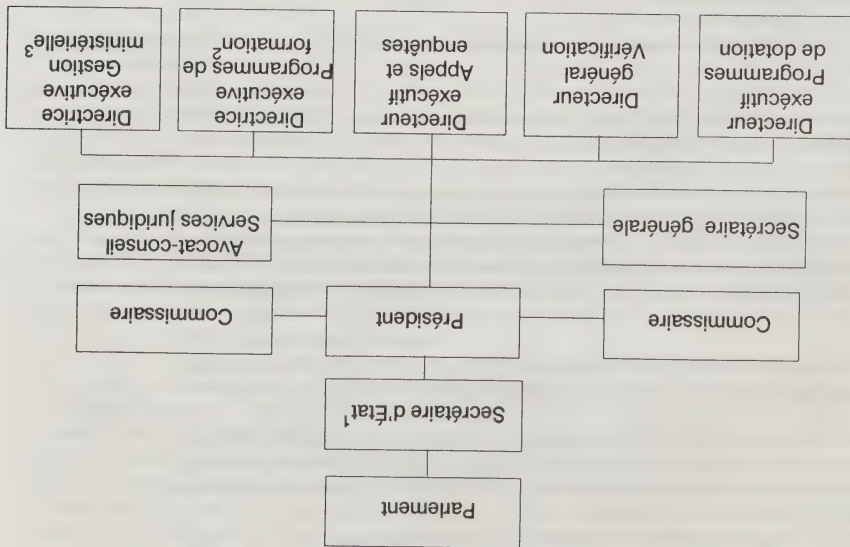
2. Initiatives pour 1991-1992 et état des initiatives annoncées antérieurement

Programme de stagiaires en gestion (PSG) : En octobre dernier, le président du Conseil du Trésor annonçait le lancement de ce programme dont le but est de recruter et de former des personnes exceptionnelles qui manifestent un potentiel en gestion, afin qu'elles puissent occuper des postes de gestionnaire ultérieurement. La Commission a été chargée d'élaborer et de gérer le programme de formation, qui durera un maximum de cinq ans. À l'automne de 1990, on a mis sur pied le bureau du PSG, formé un comité directeur composé de cadres de direction des ministères, élaboré une stratégie de communication à court et à long terme et lancé une campagne afin de recruter 100 participants. En 1991-1992, les premiers participants entreprendront le Programme, et une deuxième phase de recrutement sera lancée afin d'en recruter 100 autres. Les participants suivront un cours d'orientation sur la fonction publique et recevront une formation en vue de l'acquisition de nouvelles compétences, ce qui complètera leur formation scolaire et les préparera à assumer des affectations précises.

Catégorie de la gestion : En 1990-1991, la Commission a rédigé de nouvelles lignes directrices en matière de sélection pour la catégorie de la gestion et a mis en oeuvre un service de diagnostic et d'orientation professionnelle à l'intention des cadres supérieurs et des cadres de direction. En 1991-1992, elle continuera de consolider la gestion des ressources humaines dans la fonction publique : elle mettra en oeuvre les nouvelles lignes directrices en matière de sélection à l'intention des gestionnaires, elle simplifiera le système de dotation, elle offrira les services de la catégorie de la gestion dans l'ensemble des bureaux régionaux de la CFP, et elle accroîtra les possibilités d'affectations de perfectionnement pour les fonctionnaires fédéraux, dans le secteur privé, à d'autres paliers de gouvernement et sur la scène internationale.

Nouvelle approche en matière de recrutement et de présentation : Les initiatives signalées dans le plan de dépenses pour 1990-1991 ont été terminées. On a fait des comparaisons avec les stratégies de recrutement du secteur privé et d'autres paliers de gouvernement afin de s'assurer que celles adoptées par l'administration publique fédérale attireraient les meilleurs candidats dis-

Tableau 3: Ressources requises par service et par activité



Années-personnes	1 191	3 094	4 923	478	27 920
(en milliers de dollars)	75 170	3 094	4 923	35 035	27 920

Le Secrétaire d'Etat agit comme porte-parole attiré de la Commission devant le Parlement en ce qui a trait à la Loi sur l'emploi dans la fonction publique et en qualité de ministre compétent aux fins de la Loi relative à la gestion des finances publiques.

2 Comprend un fonds renouvelable pour lequel une autorisation de retirer jusqu'à 4,5 millions de dollars du Trésor est en vigueur.

3 Des ressources de 2 713 000 \$ et de 41 années-personnes pour les cabinets du président et des commissaires, pour celui de la secrétaire générale, pour les Services juridiques et pour le Secréariat des langues officielles ont été incluses dans les ressources de la Gestion ministérielle, de manière à constituer l'ensemble de l'activité Administration.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Voici les facteurs qui ont des répercussions sur la Commission de la fonction publique en tant qu'organisme central et en tant que ministère :

- Dans le cadre du programme FP 2000, la Commission continuera d'aborder les enjeux et recommandations reliés à son mandat et à ses responsabilités.
- Les questions d'équité en matière d'emploi prendront une importance accrue sur les plans de l'envergure et de la visibilité car, partout au pays, les membres des groupes cibles insistent davantage sur les droits et libertés individuels et

Responsabilités non exclusives : La Commission de la fonction publique est aussi responsable de certaines fonctions qui ne sont pas de son ressort exclusif et qui lui sont déléguées par le Conseil du Trésor du Canada, y compris :

- la formation en gestion intermédiaire, en supervision, et la formation spécialisée (programmes de formation);
- la formation linguistique (programmes de formation);
- les cours et les programmes de perfectionnement (programmes de formation et de dotation);
- la vérification de certaines fonctions de gestion du personnel (Vérification);
- les enquêtes relatives aux plaintes de harcèlement à l'endroit de la personne (Appels et enquêtes);
- des activités précises dans les domaines de la planification des ressources humaines, de l'orientation et du perfectionnement professionnel pour la catégorie de la gestion, et de la participation des groupes sous-représentés (Programmes de dotation).

3. Objectif du Programme

La Commission a pour objectif d'aider au maintien d'une fonction publique compétente en s'assurant que les personnes les mieux qualifiées sont recrutées à la fonction publique ou y obtiennent des promotions, que des employés qualifiés sont déployés pour satisfaire aux nécessités du service et que certains services de formation sont fournis au nom du Conseil du Trésor.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité : Le programme de la Commission de la fonction publique comprend cinq activités : Programmes de dotation, Vérification, Appels et enquêtes, Programmes de formation et Administration.

Organisation : Le tableau 3 montre les liens hiérarchiques des différentes directions générales de la Commission de la fonction publique et les ressources correspondantes. Chaque activité de programme correspond à une direction générale, sauf l'activité "Administration" qui englobe les cabinets du président et des commissaires, le Secrétariat exécutif, les Services juridiques et la Gestion ministérielle.

Outre ses bureaux situés dans la région de la Capitale nationale, la Commission a des bureaux régionaux et des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Moncton, Québec, Montréal, Toronto, Winnipeg, Regina, Edmonton, Iqaluit, Vancouver, Victoria, Yellowknife et Whitehorse. Ces bureaux sont chargés de faciliter au public canadien l'accès aux emplois dans la fonction publique et d'offrir les services de la Commission dans tout le Canada.

tants à l'égard des secteurs qui se prêtent le mieux à un contrôle central; elle exerce ainsi une influence majeure à l'égard de 28 % de toutes les nominations en faisant elle-même le recrutement et la présentation des candidats aux concours publics et en remplaçant les bénéficiaires d'une priorité de dotation. Pour ce qui est du recrutement de membres pour la catégorie de la gestion et de l'avancement à l'intérieur de cette catégorie, la Commission conserve tous les pouvoirs.

C'est elle qui élabore les politiques et programmes qui régissent la dotation dans la fonction publique, qui établit les mécanismes d'appel à l'endroit des nominations et des recommandations de renvoi ou de rétrogradation, et qui définit les conditions d'enquête dans les cas de plaintes se rapportant à des questions de dotation non susceptibles d'appel et à des cas de harcèlement envers la personne; c'est elle enfin qui supervise le fonctionnement de la dotation déléguée.

2. Mandat

La Commission de la fonction publique du Canada est un organisme apolitique, responsable devant le Parlement de l'application de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique. Aux termes de cette loi, "La Commission, conformément aux dispositions et principes énoncés dans la présente loi, nomme ou fait nommer à un poste de la fonction publique des personnes qualifiées, appartenant ou non à celle-ci."

Les responsabilités de la Commission de la fonction publique aux termes de la LFP et des accords conclus avec le Conseil du Trésor se répartissent en deux catégories : les responsabilités exclusives et les responsabilités non exclusives. Les principales responsabilités dans chacune de ces catégories sont les suivantes :

Responsabilités exclusives : Aux termes de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, la Commission a la responsabilité exclusive dans les domaines suivants :

- les nominations à des postes dans la fonction publique de personnes choisies à l'intérieur ou à l'extérieur de celle-ci (Programmes de dotation);
- l'élaboration et l'application de méthodes et de normes pour la sélection des candidats aux emplois dans la fonction publique (Programmes de dotation);
- l'administration d'un système d'appel concernant les nominations et les rétrogradations ou renvois pour incapacité (Appels et enquêtes);
- la vérification des activités de dotation (Vérification);
- les enquêtes relatives aux irrégularités ou injustices en matière de dotation (Appels et enquêtes);
- l'application de l'article 33 de la LFP qui traite des droits politiques des fonctionnaires (Administration);
- les rétrogradations ou les renvois pour incapacité (Administration);
- la recommandation au gouverneur en conseil d'exclusions à l'égard des dispositions de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique (Programmes de dotation).

B.	Données de base	1.	Introduction
	<ul style="list-style-type: none"> divers éléments comme une augmentation des coûts salariaux, la réinstallation de professeurs de langue et une augmentation des dépenses d'impartition de l'organisme de service spécial; 	3,6	
	compensé par le facteur suivant :		
	<ul style="list-style-type: none"> le gel par le Conseil du Trésor d'une partie de la subvention de la formation du personnel, des retards sur le plan de la dotation de postes vacants et une augmentation des recettes de l'organisme de service spécial en raison d'un nombre supérieur de participants aux cours. 	(1,2)	
	Administration : Le dépassement de 3,4 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :		
	<ul style="list-style-type: none"> une augmentation des coûts salariaux; 	1,9	
	<ul style="list-style-type: none"> divers éléments comme le transfert du Secrétariat des langues officielles à l'activité Programmes de dotation, et les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants. 	1,5	

La Commission de la fonction publique est responsable de l'interprétation et de l'application du principe du mérite dans le processus de dotation de la fonction publique et est comptable au Parlement de l'application de la Loi relative à la gestion des finances publiques, le Secrétaire d'Etat agissant en qualité de ministre compétent.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique régit la dotation dans la fonction publique et confère à la Commission le pouvoir exclusif de procéder aux nominations dans tous les organismes et ministères gouvernementaux qui ne jouissent pas de pouvoirs de dotation distincts en vertu d'une loi particulière. La Commission ne nomme pas les employés des organismes ayant la qualité d'"employeurs distincts", à l'exception de ceux de la Commission des relations de travail dans la fonction publique, de Pétrole et gaz des Indiens du Canada, du Bureau du surintendant des institutions financières et du Personnel du fonds non public des Forces canadiennes. Ces "employeurs distincts", dont la liste figure à l'annexe 1 de la Partie II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, sont les commissions et organismes de la fonction publique pour lesquels le Conseil du Trésor n'est pas l'employeur.

La Loi sur l'emploi dans la fonction publique autorise la Commission à déléguer aux ministères et organismes ses pouvoirs exclusifs de dotation. Grâce à la délégation, la Commission a pu confier aux ministères d'importantes responsabilités en matière de sélection et de nomination. Dans le cadre de ses responsabilités globales et compte tenu de la diversité et des besoins particuliers des ministères, sous réserve de certaines conditions comme l'autorisation préalable de dotation pour ce qui touche 69 % de toutes les nominations. Elle conserve des pouvoirs impor-

Tableau 2 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)

	1989-1990		
	Budget principal	Réel	Différence
Programmes de dotation	58 132	60 566	(2 434)
Vérification	3 047	2 976	71
Appels et enquêtes	4 893	4 717	176
Programmes de formation	38 850	36 489	2 361
Administration	31 308	27 895	3 413
Années-personnes * : Contrôlées par le CT	2 431	2 461	(30)
Autres	11	3	8
	2 442	2 464	(22)

* Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le tableau 26.

Explication de la différence : Les dépenses en 1989-1990 ont été de 3,6 millions de dollars (soit 2,7 %) supérieures à ce qui avait été prévu dans le Budget des dépenses principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

(en millions de dollars)

Programmes de dotation : La sous-utilisation de 2,4 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- une sous-utilisation des ressources destinées à l'équité en matière d'emploi en raison d'une participation moins grande que prévue des ministères; (5,5)
- le transfert du Secrétariat des langues officielles à l'activité Administration et les coûts associés aux programmes d'emploi des étudiants; (0,7)

compensés par les facteurs suivants :

- l'augmentation des coûts salariaux; 2,7
- le Programme des analystes des politiques économiques et les coûts de publicité; 1,1

Vérification : Le dépassement de 0,1 million de dollars est attribuable à la réaffectation interne des ressources.

Appels et enquêtes : Le dépassement de 0,2 million de dollars est attribuable à une augmentation des règlements contractuels et à des coûts associés au personnel compensés par des retards sur le plan de la dotation de postes vacants.

Administration : La diminution de 1,3 million de dollars est attribuable à une réaffectation interne de ressources et à divers autres éléments, compensés par les compressions budgétaires de 1990-1991.

de do
(en mill)

Programmes de dotation : L'augmentation de 5 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- | | | |
|-----|---|---|
| 3,8 | ● | la réaffectation interne des ressources; |
| 4,8 | ● | le Programme des analystes des politiques économiques, les activités de dotation liées à la TPS et le Programme de stagiaires en gestion; |
| 2,6 | ● | d'autres coûts de personnel supérieurs au Budget des dépenses; |

compensés par les facteurs suivants :

- une participation moins grande que prévue des ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi; (4,6)
- les compressions budgétaires et divers autres éléments. (1,6)

Vérification : L'augmentation de 0,1 million de dollars est attribuable à divers éléments comme les coûts relatifs au personnel et les réaffectations internes, compensés par les compressions budgétaires.

compensés par les compressions budgétaires.

Appels et enquêtes : L'augmentation de 0,3 million de dollars est attribuable à divers éléments comme les coûts relatifs au personnel, compensés par les compressions budgétaires.

compressions budgétaires.

Programmes de formation : L'augmentation de 2,1 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- une réduction de la masse salariale et la réinstallation des professeurs de langue; 2,0
- la modification du profit prévu pour le fonds renouvelable; 0,9

compensés par le facteur suivant :

- les compressions budgétaires et la réaffectation interne des ressources. (0,8)

Administration : La diminution de 0,4 million de dollars est attribuable aux transferts internes et aux compressions budgétaires, compensés par des éléments comme une réduction de la masse salariale.

comme une réduction de la masse salariale.

(en millions
de dollars)

Programmes de dotation : L'augmentation de 6,3 millions de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- le Programme de stagiaires en gestion; 3,0
- la participation des ministères aux programmes d'équité en matière d'emploi moins élevée que prévue en 1990-1991, et le coût réel des participants inférieur aux prévisions budgétaires; 4,6
- les mesures de restriction des dépenses en 1990-1991; 1,1

compensés par les facteurs suivants :

- une réduction des ressources de 1991-1992 requises pour les activités de dotation liées à la TPS; (1,4)
- diverses réductions. (1,0)

Appels et enquêtes : La diminution de 0,1 million de dollars est attribuable à une réaffectation interne des ressources.

Programmes de formation : La diminution de 1,9 million de dollars est attribuable aux facteurs suivants :

- des modifications en 1991-1992 découlant de la restructuration du programme de formation linguistique; (2,3)
- un transfert à des ministères fédéraux en 1991-1992 en vue du contrôle par les ministères; (1,6)
- le retrait de la subvention de la formation linguistique (3,0 millions de dollars), des ressources approuvées pour l'arréage de la formation linguistique obligatoire, la réinstallation de professeurs et divers autres éléments; (6,8)
- la réduction en 1991-1992 du déficit de fonctionnement du fonds renouvelable du Perfectionnement et de la formation; (1,0)

compensés par les facteurs suivants :

- le transfert en 1991-1992 à partir du fonds renouvelable aux fins de la formation linguistique prévue par la loi; 7,8
- les augmentations salariales; 1,1
- les mesures de restriction des dépenses en 1990-1991 et divers autres éléments. 0,9

- **Formation linguistique** : En 1991-1992, la Commission continuera de satisfaire aux prescriptions légales en matière de langues officielles et aux besoins des ministères grâce à la conception et à la prestation de programmes de formation linguistique liée à l'emploi ainsi qu'à la prestation de services d'orientation. En 1991-1992, le nombre d'étudiants qui attendent de recevoir la formation linguistique obligatoire dans la région de la Capitale nationale demeurera environ 200 par point d'entrée, dépendant de l'effet qu'aura l'application de la *Loi sur les langues officielles*. La Commission offre la formation linguistique facultative selon le principe du recouvrement des coûts depuis avril 1990 (voir page 17).
- **Organisme de service spécial (Formation et Perfectionnement Canada)** : Créé le 1^{er} avril dernier, l'organisme de service spécial fonctionne grâce au fonds renouvelable du Perfectionnement et de la formation. Sa mission est de devenir un centre d'excellence pour ce qui est de la prestation de services de formation et de perfectionnement (voir page 17).

2. **Sommaire des besoins financiers**

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1990-1991	Prévu	Différence	Budget des dépenses
		1991-1992	1990-1991	1990-1991		1990-1991
Programmes de dotation	75 170	68 833	6 337	63 787		
Vérification	3 094	3 077	17	3 023		
Appels et enquêtes	4 923	4 992	(69)	4 740		
Programmes de formation	35 035	36 931	(1 896)	34 839		
Administration	27 920	29 243	(1 323)	29 630		
		146 142	143 076	3 066	136 019	
Années-personnes*	2 226	2 278	(52)	2 240		
Contrôlées par le CT	168	179	(11)	147		
Autres	2 394	2 457	(63)	2 387		

* Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le tableau 26.

** Y compris les nominations par décret, les années-personnes pour l'organisme de service spécial chargé de la formation du personnel et les programmes d'emploi des étudiants.

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1991-1992 ont augmenté de 3,1 millions de dollars par rapport aux prévisions de dépenses de 1990-1991. L'augmentation est attribu-able aux facteurs suivants :

A. Plans pour 1991-1992 et rendement récent

1. Points saillants

Les points saillants qui suivent comprennent les plans pour 1991-1992 et les récents résultats des activités de la Commission.

- **Fonction publique 2000** : Le Commission a participé activement aux divers groupes de travail de Fonction publique 2000 et leur a fourni le soutien nécessaire. En 1990-1991, elle a reçu toutes leurs recommandations qui se rapportaient à son mandat et, au cours du prochain exercice, elle continuera de mettre en oeuvre et de secondar les efforts de Fonction publique 2000 (voir page 15).
- **Équité en matière d'emploi** : En 1990-1991, la Commission a continué d'élaborer des stratégies et des documents afin d'aider les gestionnaires hiérarchiques à relever les défis que représente la gestion d'un effectif diversifié dans les années 90. En plus d'élaborer des documents de soutien comme le Catalogue du Dépôt central d'aides techniques et le Cadre général de formation à l'intention des praticiens de l'équité en matière d'emploi, la Commission a aussi continué d'offrir, de contrôler et d'appuyer les programmes de mesures spéciales d'équité en matière d'emploi, d'offrir des ateliers de sensibilisation aux rapports interculturels et de formation sur les attitudes ainsi que d'offrir des services de présentation et d'orientation professionnelle aux femmes qui occupent un poste un ou deux niveaux inférieurs à la catégorie de la gestion (voir page 17).
- **Recrutement** : En 1990-1991, des améliorations ont été apportées aux systèmes et méthodes introduits dans le cadre de la Nouvelle approche en matière de recrutement. En 1991-1992, on donnera une nouvelle image à la campagne de recrutement postsecondaire de la CFP et une plus grande importance sera placée sur l'adoption d'une approche uniforme en ce qui concerne les activités de recrutement dans l'ensemble de la fonction publique (voir page 16).
- **Dotation des postes de gestion** : En 1991-1992, la Commission continuera d'élaborer des outils, y compris les nouvelles lignes directrices en matière de sélection, afin d'évaluer le leadership central et les compétences en gestion à tous les niveaux de la fonction publique conformément au *Profil des leaders et des gestionnaires de la fonction publique* (voir page 14).
- **Administration des priorités** : La Commission continuera de placer les bénéficiaires de priorité. Pour y arriver, on mise surtout sur la Politique sur le réaménagement des effectifs qui prévoit le recyclage et le redéploiement des employés touchés. La Commission travaille en étroite collaboration avec les ministères pour soutenir et favoriser l'utilisation d'approches novatrices en vue du placement et du recyclage de tout bénéficiaire de priorité. Elle travaillera avec le Secrétaire du Conseil du Trésor à élaborer une politique sur l'adaptation des effectifs, qui remplacera la Politique sur le réaménagement des effectifs (voir page 16).

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Commission de la fonction publique				
25	Dépenses du Programme	118 316 000	123 799 779	120 519 812
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	14 453 000	14 453 000	14 453 000
<hr/>				
	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	132 769 000	138 252 779	134 972 812
(L)	Crédits utilisés (fournis) de la formation du personnel	(126 000)	—	1 257 267
	Crédits inutilisés au 31 mars 1990	—	7 477 418	—
<hr/>				
	Total du Programme — Budgétaire	132 643 000	145 730 197	136 230 079

(en milliers de dollars)

Budget principal 1991-1992	Années- Budgetaire			personnes Fonction-			autorisées nement			sur le crédit		
	Total	Moins:	Recettes	en	partie	à valeur	Total	Moins:	Recettes	Total	Moins:	Recettes
Budget principal 1990-1991												

Programmes de	Années-personnes autorisées en 1990-1991 ³											
	2 240	159 102	1 614	160 716	14 574	146 142	136 019	1 191	74 627	543	75 170	75 170
dotation ¹	47	3 053	41	3 094	—	3 094	3 023	47	3 053	41	3 094	3 023
Vérification	80	4 873	50	4 923	—	4 923	4 740	80	4 873	50	4 923	4 740
Appels et enquêtes	478	48 934	675	49 609	14 574	35 035	34 839	478	48 934	675	49 609	34 839
Programmes de formation ²	430	27 615	305	27 920	—	27 920	29 630	430	27 615	305	27 920	29 630
Administration	2 226	159 102	1 614	160 716	14 574	146 142	136 019	2 226	159 102	1 614	160 716	136 019

La donnée inscrite pour l'activité Programmes de dotation reflète en 1991-1992 le transfert de 51 années-personnes de l'activité Administration pour les ressources régionales.

L'activité Programmes de formation comprend deux grandes sous-activités : Formation linguistique et perfectionnement et formation du personnel. La sous-activité Perfectionnement et formation du personnel est financée principalement au moyen d'un fonds renouvelable et, partiellement, grâce à une subvention provenant des crédits de la Commission. Pour un rapprochement entre les besoins de trésorerie et le bénéfice ou déficit de fonctionnement du fonds, calculé selon la méthode de comptabilité d'exercice, voir le tableau 31.

Ce nombre traduit l'annulation du contrôle de 144 années-personnes pour l'Organisme de service spécial chargé de la formation du personnel. Pour plus de renseignements sur les années-personnes, voir le tableau 26.

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 — Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal	1991-1992	Budget principal
25	Commission de la fonction publique	122 333	129 809	
	Dépenses du Programme			
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	13 789	15 523	
	Fonds renouvelable du perfectionnement et de la formation du personnel	(103)	810	
Total de l'organisme		136 019	146 142	

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal	1991-1992
25	Commission de la fonction publique		
	Commission de la fonction publique — Dépenses du Programme		129 809 000

Table des matières

Autorisations de dépenser	
A. Autorisations pour 1991-1992	4
B. Emploi des autorisations en 1989-1990	6
Section I	
Aperçu du Programme	
A. Plans pour 1991-1992 et rendement récent	7
1. Points saillants	8
2. Sommaire des besoins financiers	12
B. Données de base	13
1. Introduction	14
2. Mandat	14
3. Objectif du Programme	14
4. Organisation du Programme en vue de son exécution	14
C. Perspective de planification	15
1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	16
2. Initiatives et état des initiatives annoncées antérieurement	18
D. Efficacité du Programme	18
Section II	
Analyse par activité	
A. Programmes de dotation	19
B. Vérification	25
C. Appels et enquêtes	27
D. Programmes de formation	30
E. Administration	38
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A. Aperçu des ressources du Programme	40
1. Besoins financiers par article	41
2. Besoins en personnel	43
3. Répartition des dépenses en capital	44
4. Coût net du Programme	45
5. États financiers du fonds renouvelable	48
Documents de référence	
48	
Index par sujet	
48	

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé de ses plans et de son rendement actuels. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et aide à évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document est conçu pour aider le lecteur à trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Commission de la fonction publique
du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-42
ISBN 0-660-56349-5

**Commission de la
Fonction publique
du Canada**

**Budget
des dépenses
1991-1992**

Partie III

Plan de dépenses



A1
N
E77

Government
Publications

Public Service Staff Relations Board



1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-35

ISBN 0-660-53650-9

1991-92 Estimates

Part III

**Public Service Staff
Relations Board**

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991-92	4
B.	Use of 1989-90 Authorities	5

Section I Program Overview

A.	Plans for 1991-92	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	6
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	7
2.	Review of Financial Performance	7
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	8
4.	Program Organization for Delivery	9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	10
2.	Initiatives	10
3.	Update on Previously Reported Initiatives	10
E.	Program Effectiveness	11

Section II Analysis by Activity

A.	Staff Relations Administration	12
B.	Pay Research Bureau	16

Section III Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	19
2.	Personnel Requirements	20
3.	Net Cost of Program	21

Index	22
-------	----

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 — Part II of the Estimates**Financial Requirements by Authority**

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Public Service Staff Relations Board		
35	Program expenditures	9,446	9,006
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,094	1,046
	Total Agency	10,540	10,052

Votes - Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Public Service Staff Relations Board	
35	Public Service Staff Relations Board - Program expenditures	9,446,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates			Total	1990-91 Main Estimates
	Authorized person-years*	Budgetary Operating	Capital		
Staff Relations Administration	75	6,363	76	6,439	6,118
Pay Research Bureau	60	4,101	—	4,101	3,934
	135	10,464	76	10,540	10,052
1990-91 Authorized person-years	135				

* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities — Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
	Public Service Staff Relations Board			
30	Program expenditures	8,690,000	9,130,446	8,992,429
(S)	Contributions to employee benefit plans	997,000	997,000	997,000
	Total Program - Budgetary	9,687,000	10,127,446	9,989,429

Section I Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party agency established to administer the Public Service Staff Relations Act, the Parliamentary Employment and Staff Relations Act and certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health of employees in the Public Service. There has been no fundamental change in its mandate over the years. The Board makes determinations on the variety of proceedings coming before it, providing reasoned decisions to the parties without delay. The philosophy of providing assistance in settling differences as close to the source of the problem as possible continues to be generally accepted by the parties. The principal aim for 1991-92 will be to continue to provide services required in a timely and efficient manner.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change	For Details See Page
Staff Relations Administration	6,439	6,618	(179)	12
Pay Research Bureau	4,101	3,934	167	16
	10,540	10,552	(12)	
Person-years*: Controlled by TB	135	135	—	
Other	11	11	—	
	146	146	—	

* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are 0.3% or \$33K higher than the 1990-91 forecast requirements. This increase is due primarily to:

• Special designation process	\$ (500,000)
• Price increase on salaries and contributions to Employee Benefit Plans	364,000
• Maintenance, Trades and Services survey	150,000
• Board proceedings workload increase	100,000
• Information Management Plan	(70,000)
• Federal Sales Tax	(56,000)
	<u>\$ (12,000)</u>

B. Recent Performance

1. Highlights

- In May 1990, the Board held a one-day conference attended by representatives of all employers and unions under the jurisdiction of the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. Sessions dealt with the current state of adjudication and arbitration processes, collective bargaining, alternative dispute resolution and conflicting legislation affecting employee and staff relations. This was the first board conference bringing together employers and unions to discuss subjects of mutual interest and concern.
- This year the Pay Research Bureau completed its first survey of Maintenance, Trades and Services occupations and will publish results with an effective date of April 1, 1991. In addition, Bureau officers are now using a new sample design and maintenance methodology to revise the sample for the survey of Benefits and Working Conditions for which field work will be conducted in 1991-92 and the samples for several of the occupational classes surveyed in the Automated Pay Survey Program.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Staff Relations Administration	6,110	5,944	166
Pay Research Bureau	3,879	3,743	136
Total	9,989	9,687	302
Person-years*: Controlled by TB	135	135	—
Other	11	11	—
	146	146	—

* See Figure 14, Page 20, for additional information on person-years.

Explanation of Change:

Higher than estimated salaries resulted in an over expenditure of 3%. This was offset by an allotment from Treasury Board Vote 5, Government Contingencies, which covered the salary shortfall.

C. Background

1. Introduction

The Public Service Staff Relations Board is the neutral, third party, quasi-judicial tribunal responsible for the administration of the Public Service Staff Relations Act which in 1967 established a system of collective bargaining and grievance adjudication in the federal Public Service. In the Spring of 1986 the Board became responsible for certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning safety and health of public servants. Furthermore, in late 1986 the Board became responsible for the collective bargaining system under the provisions of the Parliamentary Employment and Staff Relations Act affecting employees of the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament. The Board is designated as a department within the meaning and purpose of the Financial Administration Act and has been declared to be a separate employer.

A total of approximately 208,500 employees are encompassed in 160 bargaining units for which 25 employee organizations have been certified as bargaining agents under the PSSR Act. The Treasury Board acts for the government as the employer for 78 units in the central administration. The employees of the remaining 82 units are in the employ of 11 separate employers, the three largest of which are the National Research Council, the Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces⁽¹⁾ and the National Film Board. In addition, there are some 24,000 public servants who are not subject to collective bargaining but who are entitled to remedial procedures before the Board. Under the Parliamentary legislation, there are three employers, the House of Commons, the Senate and the Library of Parliament, and six bargaining agents have been certified to represent about 1,400 employees in 13 bargaining units.

2. Mandate

The mandate of the Board is to effectively and efficiently administer the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, as well as certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service.

The Pay Research Bureau, organized in 1957, obtains information on rates of pay and conditions of employment prevailing both inside and outside the Public Service in order to assist in the determination of terms and conditions of employment in the Public Service. Upon the enactment of the Public Service Staff Relations Act in 1967, the positions established for the Pay Research Bureau under its former administrative jurisdiction were transferred to the Board.

3. Program Objective

To provide the framework within which the various rights and responsibilities of participants to collective bargaining in the Public Service are to be exercised and to provide information to participants on rates of pay and other conditions of employment in Canada.

(1) Employer of civilians employed on Canadian Forces Bases who provide services, which are self-financing, including social clubs, recreational facilities and retail outlets.

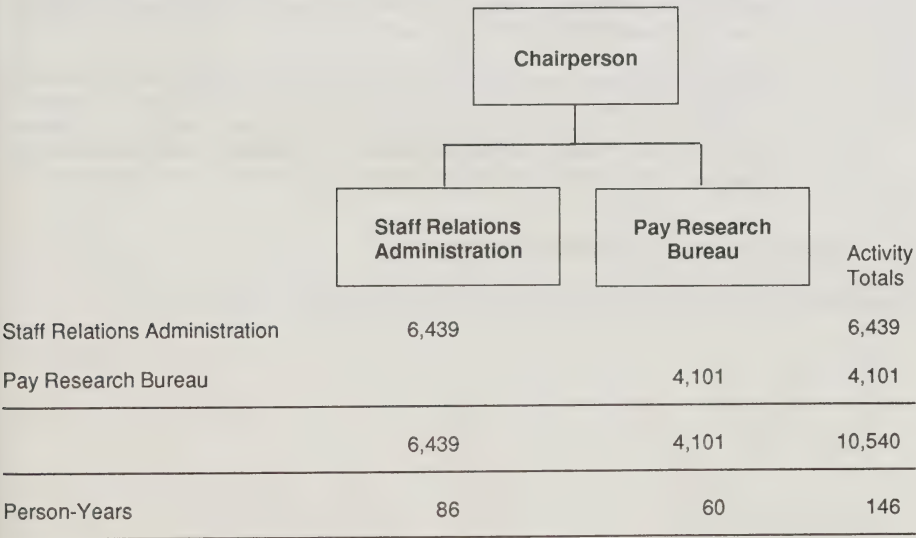
4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Public Service Staff Relations Board is comprised of two activities, the Staff Relations Administration and the Pay Research Bureau. These activities are described further in Section II, Analysis by Activity (see pages 12 and 16).

Organization: The Public Service Staff Relations Act provides for a Board composed of a Chairman, a Vice-Chairman, not less than three Deputy Chairmen and such other full-time and part-time members as the Governor in Council considers necessary to discharge the responsibilities of the Board.

The Chairperson is the Chief Executive Officer and is responsible for all matters relating to the two activities administered by the Public Service Staff Relations Board. There are four directors in the Staff Relations Administration activity all reporting to the Chairperson. These are Secretary/Registrar, Legal Services, Mediation Services and Administration. The Executive Director of the Pay Research Bureau is responsible for Pay Research Bureau activity and he also reports to the Chairperson. The Chairperson is responsible to Parliament through the President of the Privy Council, the Minister responsible for laying before Parliament the annual report of the Board. The Board has its offices in Ottawa.

Figure 3: 1991-92 Resources by Organization/Activity (\$000)



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Ultimately, the every day concerns of public servants, as expressed through their bargaining agents, and the concerns of the public service employers in managing the public service and implementing the programmes approved by the government of the day, become the factors determining the workload of the Board, both in quantity and type of dispute requiring attention. It is anticipated that the major issues which will impact on collective bargaining will continue to be those of job security, contracting out of services, safety and health issues, inflation, the impact of the recommendations of the reports made by the task forces with respect to PS 2000, political activity of public servants, pay equity and provision of day-care for pre-school children.

2. Initiatives

The Public Service Staff Relations Board has identified the following initiatives for 1991-92:

- In order to provide a more efficient and effective arbitration system, and after considering representations made by various bargaining agents and employers, the parties were advised that a new streamlined procedure was being introduced. The improvements should assist in keeping delay in the process to a reasonable limit and provide the parties with a greater degree of control over the selection of the persons who will be representing their interests in arbitration proceedings thereby making the arbitration route more attractive.
- After consultation with bargaining agents and employers, new procedures were introduced to streamline the disposition of applications for the exclusion of employees from bargaining units because of their managerial or confidential responsibilities. These changes should result in significant reductions in the case backlog in this area and will provide more rapid disposition of new applications.

3. Update on Previously Reported Initiatives

No new initiatives were presented in either the 1989-90 or the 1990-91 expenditure plans.

E. Program Effectiveness

To ensure the effective realization of its mandate, the Board closely monitors the proceedings coming before it to ensure their expeditious handling from initial application or reference to final disposition. The Board also ensures that its jurisprudence is available to assist individuals, the immediate parties to collective bargaining and the staff relations community at large through the publication and distribution of its decisions. The principal vehicle is the PSSRB Decisions. This publication, which is issued twice yearly, contains a digest of all decisions. As well, the Annual Report of the Board includes significant developments in its jurisprudence. Ultimately, the only way to evaluate the effectiveness of the Board is to determine whether it has been successful in administering the legislation in such a way as to maintain the integrity of the collective bargaining system in the Public Service, while at the same time encouraging the parties, through the Board's mediation services, to resolve differences without formal proceedings before the Board.

The Pay Research Bureau's program of survey activities is directly determined by the needs of the parties to collective bargaining and by the Treasury Board Secretariat for classes of employees which are not represented or are excluded from collective bargaining. These needs are expressed through the Advisory Committee on Pay Research and its various technical committees. Feedback from the parties is critical in determining the program's effectiveness. The Bureau receives such feedback on a continuous basis directly from the parties. The Pay Research Bureau's program of activity is also subject to regular independent evaluation. Such a review is scheduled for 1991-92 and its results will be published in the 1992-93 Part III.

Section II

Analysis by Activity

A. Staff Relations Administration

Objective

To administer the Public Service Staff Relations Act in a fair and equitable manner.

Description

The Public Service Staff Relations Board is a quasi-judicial statutory tribunal responsible for the administration of the systems of collective bargaining and grievance adjudication established under the Public Service Staff Relations Act and the Parliamentary Employment and Staff Relations Act. In addition, it is responsible for the administration of certain provisions of Part II of the Canada Labour Code concerning occupational safety and health applicable to employees in the Public Service. Proceedings before the Board include applications for certification, revocation of certification, complaints of unfair labour practices, designation of employees whose duties are required to be performed in the interest of the safety or security of the public, and references of safety officers' decisions and complaints under the safety and health provisions of Part II of the Canada Labour Code. As well, the Board provides a mediation and conciliation service to assist the parties in the resolution of their differences. This service enables many matters to be settled without resort to formal proceedings before the Board.

The Board also provides physical premises and administrative support services to the National Joint Council which is a consultative body of representatives of employers and employees for the determination of terms and conditions of employment that do not lend themselves to unit by unit bargaining.

Resource Summaries

This Activity represents 61% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1991-92. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 76% of this Activity's budget.

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	6,439	86	6,618	86	6,110	87

Figure 5: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Staff Relations Administration	6,110	87	5,944	87	166	-

Explanation of Change: The expenditures of the Staff Relations Administration activity are principally comprised of salaries and the expenses involved in the administration of the Public Service Staff Relations Act. Higher than estimated salaries resulted in actual spending being 3% higher than originally estimated.

Performance Information and Resource Justification

Figure 6 presents a record of the number of references to adjudication made to the Board from the 1986-87 fiscal year to 1990-91. In the first six months of the fiscal year more references have been received (1,160) than for the entire previous fiscal year which had been the highest of the previous five years. It should be emphasized that whether cases are heard or are settled or withdrawn at or before hearings, the processing work is the same; files are opened, correspondence exchanged, hearing schedules drawn up, cases assigned to Board Members, hearing sites reserved, support staff allocated and, finally, decisions are issued to the parties terminating the proceedings.

Figure 6: References to Adjudication

Fiscal Year	Brought Forward	Receipts	Overall Total	Dispositions Total
1990-91	332 ⁽¹⁾	1,800 ⁽²⁾	2,132 ⁽²⁾	1,500 ⁽²⁾
1989-90	725	1,084	1,809	1,477
1988-89	824	1,036	1,860	1,135
1987-88	852	916	1,768	944
1986-87	624	951	1,575	723

(1) Actual

(2) Forecast

A good indicator of the adjudication workload of the Board can be seen in Figure 7, which reflects the actual and projected number of hearings scheduled and held.

Under the system established by the Board about three years ago, six to eight cases are scheduled for hearing each week at major centers across Canada, with one hearing to follow the other until the cases are disposed of or the time has expired. The system is designed to cause the parties to examine the merits of their cases at a much earlier time.

This feature, combined with the increasing involvement of the Board's Mediation Services with the parties prior to hearings, has resulted in more settlements and withdrawals prior to hearings. Where no settlement is reached following mediation there is often an agreed statement of facts prepared which limits and/or clarifies the outstanding issues which facilitates the hearing of a case and reduces the hearing time required. There is now no backlog of older cases and more cases are being disposed of under the new system. The Board is now in a position to schedule references for hearing as they are received to be heard within about three months.

Figure 7: Adjudication Hearing Workload

	Estimates 1991-92	Projected ⁽¹⁾ 1990-91	Actual 1989-90
Hearings Scheduled	600	500	700
Hearings Held	275	250	310
(Number of days)	(325)	(300)	(360)

(1) Based on actual six months 1990-91.

The variety of other proceedings, some of which are contained in figure 8, that come before the Board for decision are dependent on the applications, references and complaints coming from employees, bargaining agents and the various employers. The frequency with which the Board is called on to provide its services, and the scope and complexity of the issues involved, depend on the degree to which the parties to collective bargaining have by themselves been able to resolve their differences on terms and conditions of employment. The resource requirements are directly related to the above considerations. Due to the difficulty in determining the demand for services, the Board forecasts its workload and resource requirements based on its past experience in administering the PSSRA. Similarly, with respect to references and complaints under Part II of the Canada Labour Code, and the effect of proceedings under the Parliamentary Employment and Staff Relations Act, the Board is continuing to monitor the level of workload and has forecasted resource requirements based on that experience to date.

Figure 8 presents the projected workload of certain other proceedings coming before the Board for 1991-92.

Figure 8: Other Proceedings Workload

	Estimates 1991-92	Projected ⁽¹⁾ 1990-91	Actual 1989-90
Conciliation Boards	6 ⁽²⁾	7	6
Arbitration Boards	14	16	7
Conciliation/Mediation	15	20	14
Complaint/Grievance Mediation	20	15	14
Examination – Managerial and Confidential Exclusion	15	12	8

(1) Based on status of negotiations.

(2) Public Service Alliance of Canada/Treasury Board master contract negotiations have been projected as one Board, although as many as 27 separate Conciliation Boards are a possibility.

Average costs for the conduct of the various Board proceedings in which part-time Board members and outside specialists participate have been developed and are used against the projected workload to determine financial resource requirements. These resources, in combination with the non-discretionary human and financial resources required to support the full-time Board members, form approximately 30% of the Staff Relations Administration Activity's budget.

The balance of the resources provide the support functions to the operations of the Board. They include the offices of the Secretary Registrar, General Counsel, Mediation Services and Administration. The latter provides services to both the Staff Relations Administration and the Pay Research activities and is largely a mandatory overhead. It comprises Human Resources, Financial, Administrative and Library services.

B. Pay Research Bureau

Objective

To collect and provide timely compensation data primarily to assist the parties to collective bargaining.

Description

The Pay Research Bureau conducts research and carries out surveys on rates of pay, benefits and conditions of employment primarily as they relate to those units of employees in the Public Service to whom the system of collective bargaining established by the Public Service Staff Relations Act applies. The Bureau also engages in similar activities in respect of groups that are excluded from that process.

Resource Summaries

The Activity represents 39% of the total operating budget of the Public Service Staff Relations Board for 1991-92. Salaries and contributions to employee benefit plans account for 79% of this Activity's operating budget.

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	4,101	60	3,934	60	3,879	59

Figure 10: 1988-89 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Pay Research Bureau	3,879	59	3,743	59	136	-

Explanation of Change: The expenditures of the Pay Research Bureau activity are principally comprised of salaries and the expenses involved in the conduct of surveys and the preparation of reports. Higher than estimated salaries resulted in actual spending being 4% higher than originally estimated.

Performance Information and Resource Justification

Following are the planned compensation surveys which the Pay Research Bureau will be conducting at the request of the parties to bargaining in the upcoming year.

- The Pay Survey program will report compensation data on approximately 450 occupational class levels at least once during the fiscal year.
- Pay Research Bureau officers will be surveying incidence and characteristics data on approximately 47 benefits and working conditions prevalent in industrial organizations, provincial and municipal governments, universities and police forces.
- In addition to the regular program of activity, the Pay Research Bureau will also issue a variety of special reports, carry out feasibility studies as a result of changes to the Public Service classification system, and will continue with its developmental and maintenance functions. Special reports also include studies that highlight findings on pay and benefits.

The nature and extent of the Pay Research Bureau's compensation survey program is dependent upon the annual requirement of the parties to bargaining in the Public Service for data. While the Pay Research Bureau's core program differs little from year to year, it is always difficult to predict with precision the needs of the parties for new surveys or modifications to existing ones. It is the fluctuations from year to year which have an impact on resource requirements.

A variety of mechanisms, both formal and informal, are in place which enable the Pay Research Bureau to forecast the needs of the parties and receive feedback from them on the data (see page 11). To measure efficiency, Pay Research Bureau managers have available to them several performance indicators such as organizations surveyed, pay observations reported and information requests processed which are useful on a project by project basis. Developing measures on an organization-wide basis is more difficult. Information resulting from Pay Research Bureau programs is presented in reports. Pay Research Bureau reports, issued in various formats acceptable to the parties, contain either data collected through surveys or findings based on related research. Thus the number of pages published in Pay Research Bureau reports and measures associated with the number of occupational class levels and benefits surveyed can be indicative of the users' needs for data as well as the resources required to provide the level of service desired.

Figure 11 presents a record of the Pay Research Bureau's performance using these three indicators for 1989-90 as well as projections for 1990-91 and estimates for 1991-92.

Figure 11: Performance Indicators

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Report Pages Produced	1,500	2,400	2,179
Occupational Class Levels Surveyed	450	451	392
Benefits Elements Reported	—	18,700	3,900

Because some surveys are conducted on a biennial or triennial basis, the indicators fluctuate dramatically from year to year.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Service Staff Relations Board expenditures by object are presented in Figure 12.

Figure 12: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	7,059	6,743	6,738
Contributions to employee benefit plans	1,094	1,046	997
	8,153	7,789	7,735
Goods and services			
Transportation and Communications	577	547	543
Information	284	314	224
Professional and Special Services	705	617	624
Rentals	137	138	242
Purchased repair and upkeep	85	72	89
Utilities, materials and supplies	156	193	171
Other subsidies and payments	367	856	—
	2,311	2,737	1,893
Total operating	10,464	10,526	9,628
Capital	76	26	361
	10,540	10,552	9,989

2. Personnel Requirements

The Public Service Staff Relations Board is a labour intensive organization with personnel costs (including statutory contributions to employee benefit plans) constituting approximately 77% of total operating costs.

Figure 13: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Staff Relations Administration	86	86	87
Pay Research Bureau	60	60	59
	146	146	146

Figure 14: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	<u>Controlled by Treasury Board</u> Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Management	7	7	7	61,500 - 125,100	86,035
Scientific and Professional	6	6	6	21,000 - 120,000	69,461
Administrative and Foreign Service	61	61	60	15,516 - 73,032	49,195
Technical	4	5	5	16,124 - 73,716	35,755
Administrative Support	57	56	57	16,163 - 47,383	28,832
	135	135	135		
	Other Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Senior Levels	11	11	11	44,300 - 165,500	97,776

* **Person-Years** – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Board's 1991-92 Estimates include only authorities to be voted and statutory authorities. When describing the Program on a full cost basis other costs must be considered.

Figure 15: Total Cost of the Program for 1990-91

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92	Add* Other Costs	Estimated	
			<u>Total Program Cost</u> 1991-92	1990-91
	10,540	2,070	12,610	11,964
* Other costs of \$2,070,000 consist of:				
				(\$000)
• accommodation received without charge from Public Works				1,784
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by Treasury Board Secretariat				272
• cheque issue and other accounting services received without charge from Supply and Services				14

Index

A

Advisory Committee on Pay Research 11
Arbitration 10

B

Bargaining agents 8, 10, 14
Bargaining units 8
Benefits 7, 16-19, 21

C

Canada Labour Code 6, 8, 12, 14
Cases 13-14
Certification 12
Collective agreements 21
Collective bargaining 8, 10-12, 14, 16-17
Compensation 16-17
Complaints 12, 15
Conciliation 12, 15
Conditions of employment 8, 12, 16
Conference 7
Contracting out 10

D

Decisions 11

E

Employee benefit plans 4-6, 12, 16, 20
Employers 8, 10, 12, 14
Excluded Employees 10

F

Financial Administration Act 8

G

Grievance adjudication 8, 12-13

H

Hearings 14
House of Commons 8

I

Information Management Plan 6

J

Job security 10

L
Library of Parliament 8

M
Maintenance, Trades and Services Occupations Survey 6-7
Mediation 11-12, 14-15

N
National Film Board 8
National Joint Council 12
National Research Council 8
Negotiation 15

O
Occupational Health and Safety 6, 8, 10, 12

P
Parliamentary Employment and Staff Relations Act 6, 8, 12, 14
Pay Research Bureau 5-9, 11, 16-18, 20
Pay Survey program 17
Privy Council 9
PS 2000 10
PSSRB Decisions 11
Public Service Alliance of Canada 15
Public Service classification system 17
Public Service Employment Act 21
Public Service Staff Relations Act (PSSRA) 6, 8-9, 12-14, 16, 21

R
Rates of pay 8, 16

S
Senate 8
Separate Employers 8
Staff of the Non-Public Funds, Canadian Forces 8
Staff Relations Administration 5-7, 9, 12-13, 15, 20
Surveys 7-8, 16-18

T
Terms and conditions of employment 8, 12, 14
Treasury Board 7-8, 11, 15, 20-21

W
Working conditions 7

L
Litiges 11, 15
Loi sur la gestion des finances publiques 8
Loi sur l'emploi dans la fonction publique 22
Loi sur les relations de travail au Parlement 6, 8-9, 13, 15
Loi sur les relations de travail dans la fonction publique (LRFP) 6, 8-10, 13-15, 17, 22

M
Médiation 12-13, 15-16

N
Négociations 16
Négociations collectives 8-9, 11-13, 17

O
Office national du film 9

P
Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes 9
Plan d'information de gestion 7
Plaines 13, 15
Programme d'enquêtes sur la rémunération 18

R
Recueil de décisions de la CRTFP 12
Régime de classification 18
Régimes d'avantages sociaux des employés 5, 7, 13, 17
Requêtes 15

S
Santé et sécurité au travail 6, 8-9, 11, 13
Sécurité d'emploi 11
Sénat 8-9
Sous-traitance 11

T
Taux de rémunération 9, 17-18

U
Unités de négociation 9

- A
Accréditation 13
Agents négociateurs 9, 11, 15
Alliance de la Fonction publique du Canada 16
Arbitrage 12, 16
Arbitrage des griefs 9, 13-15
Audiences 15
Avantages sociaux 7, 17-18, 22
- B
Bibliothèque du Parlement 9
Bureau de recherches sur les traitements 6-10, 12, 16-19, 21
- C
Chambre des Communes 8-9
Code canadien du travail 6, 8-9, 13, 15
Comité consultatif de recherches sur les traitements 12
Conciliation 13, 16
Conditions de travail 7, 9, 13, 17-18
Conférence 7
Conseil du trésor 6, 8-9, 16, 22
Conseil national de recherches 9
Conseil national mixte 13
Conseil privé 10
Conventions collectives 22
- D
Décisions 12
- E
Employés exclus 11-12
Employeurs 9, 11, 13, 15
Employeurs distincts 9
Enquête Entretien, Métiers et Services 7
Enquêtes 7, 9, 17-19
- F
FP 2000 11
- G
Griefs 9, 13-15

Les années-personnes contrôlées peuvent faire l'objet d'un contrôle de la part du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement les années-personnes et organismes dont la liste figure aux parties I et II de l'annexe I de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, mais il ne contrôle pas celles qui s'appliquent au personnel des cabinets de ministres, dont les membres sont nommés en vertu de l'article 39 de la Loi sur l'emploi dans la fonction publique, ni celles que constituent les nominations effectuées par le gouverneur en conseil. En outre, les années-personnes allouées à certains ministères et organismes peuvent être exclues du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées s'appellent des années-personnes "autorisées".

Les autres années-personnes sont celles qui ne sont pas contrôlées par le Conseil du Trésor, mais qui figurent dans la Partie III du Budget des dépenses. Elles servent ainsi à établir la comparaison avec les années précédentes et à étayer les besoins financiers dont ce document fait état au chapitre du personnel.

Note: Les colonnes des années-personnes présentent la répartition, par catégorie professionnelle, des années-personnes contrôlées et des autres années-personnes pour le Programme. La colonne de l'échelle des traitements actuelle illustre l'échelle de traitements de chacun des groupes de professionnels au 1^{er} octobre 1990. Dans la colonne du traitement moyen figurent les coûts estimatifs du traitement de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe professionnel. Les changements dans la répartition des éléments servant de base aux calculs peuvent avoir un effet sur la comparaison des moyennes d'une année à l'autre.

3. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses de la Commission pour 1991-1992 englobe seulement les dépenses qui seront effectuées en vertu des crédits votés ou prévus par la Loi. Lorsqu'il s'agit d'indiquer le coût total du Programme, il faudra tenir compte d'autres dépenses.

Tableau 15: Coût total du Programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)		Budget 1991-1992	Plus* autres coûts	Coût estimatif total du Programme 1991-1992 1990-1991
*		10 540	2 070	12 610
Les autres coûts de 2 070 000 \$ comprennent:				11 964
•	Locaux fournis sans frais par Travaux publics			1 784
	Avantages sociaux des employés constitués de la contribution de l'employeur aux primes des régimes d'assurance et des frais payés par le Secrétariat du Conseil du Trésor			272
	Emission des chèques et autres services comptables fournis sans frais par Approvisionnement et Services			14

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme de main-d'oeuvre dont les frais touchant le personnel (compte tenu des contributions réglementaires aux régimes d'avantages sociaux) constituent environ 77 % de l'ensemble des frais de fonctionnement.

Tableau 13: Besoins en années-personnes par activité

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
86	86	87
60	60	59
146	146	146

Tableau 14: Détails des besoins en personnel

Niveaux supérieurs	11	11	11	44 300 – 165 500	97 776
	Autres années-personnes*		Budget des dépenses 91-92	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	135	135	135		
Gestion	7	7	7	61 500 – 125 100	86 035
Scientifique et professionnelle	6	6	6	21 000 – 120 000	69 461
Administration et service extérieur	61	61	60	15 516 – 73 032	49 195
Technique	4	5	5	16 124 – 73 716	35 755
Soutien administratif	57	56	57	16 163 – 47 383	28 832
	135	135	135		
Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor	Budget des dépenses 91-92	Prévu 90-91	Réel 89-90	Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992

* Par "année-personne", on entend le travail d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, le travail de trois personnes pendant une période de quatre mois chacune). Ces personnes peuvent faire partie du personnel régulier (affecté au Canada ou à l'étranger) en tant qu'employés permanents ou non permanents travaillant à plein temps ou à temps partiel, ou encore il peut s'agir d'employés saisonniers, d'occasionnels, d'employés nommés pour une période déterminée et d'employés d'autres catégories.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Le tableau 12 montre, par article, les dépenses de la Commission des relations de travail dans la fonction publique:

Tableau 12: Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1991-1992	1990-1991	1989-1990
Personnel	Traitements et salaires	7 059	6 743	6 738	997
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 094	1 046		
Biens et services	Transports et communications	577	547	543	224
	Information	284	314	624	242
	Services professionnels et spéciaux	705	617	624	242
	Location	137	138	89	171
	Achat de services de réparation et d'entretien	85	72	89	171
	Services publics, fournitures et approvisionnements	156	193	171	89
	Autres subventions et paiements	367	856	—	—
			2 311	2 737	1 893
Total des dépenses de fonctionnement			10 464	10 526	9 628
Capital			76	26	361
			10 540	10 552	9 989

Le tableau 11 fait état, au moyen de ces trois indicateurs, du rendement du Bureau de recherches sur les traitements pour 1989-1990, des prévisions pour 1990-1991 et du Budget des dépenses pour 1991-1992.

Tableau 11 : Indicateurs de rendement

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
1 500	2 400	2 179
Pages que comptent les rapports		
450	451	392
Niveaux de classes professionnelles visés par les enquêtes		
—	18 700	3 900
Éléments d'avantages faisant l'objet de rapports		

Comme certaines enquêtes ne sont menées que tous les deux ou trois ans, les indicateurs de rendement fluctuent énormément d'une année à l'autre.

Données sur le rendement et justification des ressources

Voici les enquêtes sur la rémunération que le Bureau de recherches sur les traitements se propose de mener à la demande des parties à la négociation au cours de la prochaine année :

- Dans le cadre du programme d'enquêtes sur la rémunération, le Bureau publiera des données salariales applicables à environ 450 niveaux de classes professionnelles, et ce au moins une fois au cours de l'année financière.
- Les agents du Bureau de recherches sur les traitements établiront des rapports sur la fréquence et les caractéristiques d'environ 47 avantages sociaux et conditions de travail en vigueur dans le secteur des entreprises, les administrations provinciales et municipales, les universités et les corps policiers.
- Outre le travail qu'il effectuera dans le cadre de son programme d'enquêtes normal, le Bureau de recherches publiera divers rapports spéciaux, procédera à diverses études de faisabilité par suite de changements apportés au régime de classification de la fonction publique et poursuivra ses travaux d'élaboration et de mise à jour. Parmi les rapports spéciaux, mentionnons ceux qui feront état des constatations des enquêtes sur les salaires et les avantages sociaux.

La nature et la portée du programme d'enquêtes sur la rémunération établi par le Bureau de recherches sur les traitements tiennent aux besoins en données exprimés par les parties à la négociation dans la fonction publique. Le programme de base du Bureau diffère peu d'une année à l'autre, mais il demeure difficile de prévoir avec exactitude si les besoins des parties exigeront que de nouvelles enquêtes soient menées ou que des modifications soient apportées aux enquêtes existantes. Ce sont les fluctuations enregistrées d'une année à l'autre qui influent sur les besoins en matière de ressources.

Le Bureau de recherches sur les traitements dispose de diverses méthodes, tant officielles qu'officieuses, qui lui permettent de prévoir les besoins des parties et de connaître leurs réactions à l'égard de ses données (voir page 12). Ses gestionnaires ont à leur disposition une série d'indices de rendement, tels que les organismes visés par les enquêtes, les observations salariales déclarées et les demandes de renseignements traitées, qui leur sont utiles pour mesurer l'efficacité des opérations projet par projet. Il est plus difficile d'établir des mesures applicables à l'ensemble de l'organisme. Le Bureau de recherches sur les traitements publie sous forme de rapports les renseignements obtenus dans le cadre de ses programmes. Ces rapports, dont la présentation varie selon les besoins des parties, contiennent soit des données recueillies par voie d'enquête, soit des constatations tirées de recherches connexes. Le nombre de pages que comptent les rapports de même que les mesures liées au nombre de niveaux de classes professionnelles et le nombre d'avantages étudiés peuvent donc donner une bonne idée des données requises par l'utilisateur ainsi que des ressources nécessaires pour fournir le niveau de service désiré.

Objectif

Recueillir et publier des données à jour sur la rémunération, avant tout pour aider les parties à la négociation collective.

Description

Le Bureau de recherches sur les traitements effectue des recherches et des enquêtes sur les taux de rémunération, les avantages sociaux et les conditions de travail qui ont trait aux unités de fonctionnaires auxquelles s'applique le régime de négociation établi par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Il procède aussi à des travaux similaires dans le cas de certains groupes exclus de ce régime.

Sommaire des ressources

Le Bureau de recherches sur les traitements représente 39 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1991-1992. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux correspondent à 79 % du budget de fonctionnement du Bureau.

Tableau 9 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal		1989-1990	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Bureau de recherches sur les traitements		4 101	60	3 934	60	3 879	59	136	59

Tableau 10: Résultats financiers en 1988-1989

(en milliers de dollars)		Réal		Budget principal		Différence	
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Bureau de recherches sur les traitements		3 879	59	3 743	59	136	59

Explication de la différence: Les dépenses du Bureau de recherches sur les traitements découlent principalement des salaires ainsi qu' des dépenses engagées au titre des enquêtes et de l'établissement des rapports. Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de crédit de 4 %.

Le tableau 8 fait état des prévisions de la charge de travail constituée des autres affaires dont la Commission sera saisie en 1991-1992.

Tableau 8: Charge de travail constituée d'autres affaires

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu ⁽¹⁾ 1990-1991	Réel 1989-1990
6 ⁽²⁾	7	6
Bureaux de conciliation		
Commissions d'arbitrage	14	7
Conciliation/Médiation	15	14
Médiation plaintes/griets	20	14
Examen – Exclusion de personnes occupant un poste de direction ou de confiance	15	8

(1) D'après l'état des négociations.

(2) Bien qu'un seul bureau de conciliation soit prévu dans le cas de la négociation de la convention cadre entre l'Alliance de la Fonction publique du Canada et le Conseil du Trésor, il pourrait y en avoir jusqu'à 27.

La Commission a établi le coût moyen du traitement des différentes affaires qui requièrent la participation de ses membres à temps partiel et des spécialistes de l'extérieur, et elle se sert de ces chiffres pour déterminer les ressources financières dont elle aura besoin pour assumer la charge de travail prévue. Ces ressources, jointes aux ressources humaines et financières non discrétionnaires dont ont besoin les commissaires à plein temps, représentent environ 30 % du budget de l'Administration des relations de travail.

Le reste des ressources est consacré aux services de soutien nécessaires aux opérations de la Commission. Ceux-ci comprennent les bureaux du secrétaire-greffier et de l'avocat général, les services de médiation et l'Administration. L'Administration offre ses services tant à l'Administration des relations de travail qu'au Bureau de recherches sur les traitements et, en grande partie, les dépenses qui y sont imputables représentent des frais généraux obligatoires. Elle se compose de la Gestion des ressources humaines, des Finances, des Services administratifs et de la bibliothèque.

Le tableau 7, dont les données font état du nombre d'audiences tenues et prévues, donne une bonne idée de la charge de travail de la Commission au chapitre de l'arbitrage des griefs.

Le système établi il y a environ trois ans permet à la Commission de mettre au rôle six à huit affaires par semaine dans chaque grand centre du Canada. Celles-ci sont entendues les unes après les autres jusqu'à ce que la liste soit épuisée ou que le délai prévu soit expiré, ce qui incite les parties à examiner le bien-fondé de leurs positions beaucoup plus tôt.

Grâce à cette méthode et à un recours plus fréquent aux Services de médiation de la Commission avant les audiences, un plus grand nombre d'affaires sont réglées ou retirées avant d'être entendues. Lorsque la médiation ne porte pas de fruits, il arrive souvent que les parties établissent un énoncé conjoint des faits qui permet de restreindre ou de clarifier les questions encore en litige, ce qui facilite le déroulement de l'audience et en réduit la durée. L'arrêré des affaires a ainsi été éliminé et un plus grand nombre d'entre elles sont maintenant réglées au moyen de cette nouvelle méthode. La Commission est à présent en mesure de mettre les affaires au rôle au fur et à mesure qu'elle en est saisie et de les entendre dans un délai d'environ trois mois.

Tableau 7 : Charge de travail en audiences d'arbitrage de griefs

Budget des dépenses	Prévu ⁽¹⁾	Réel	
199-1992	1990-1991	1989-1990	
Audiences mises au rôle	600	500	700
Audiences tenues	275	250	310
(nombre de jours)	(325)	(300)	(360)

(1) D'après les chiffres des six premiers mois de 1990-1991.

La diversité des autres affaires dont la Commission est saisie tient aux requêtes, aux litiges et aux plaintes qui lui sont soumis par les employés, les agents négociateurs et les employeurs. Le tableau 8 présente certaines données à ce sujet. La fréquence à laquelle la Commission est appelée à fournir ses services et la portée et la complexité des questions qu'elle doit trancher sont fonction de la mesure dans laquelle les parties à la négociation collective réussissent à s'entendre entre elles sur les conditions de travail. Les besoins en ressources sont directement liés à ces facteurs. Étant donné l'expérience de l'application de la LRTFP pour prévoir sa charge de travail et les ressources dont elle aura besoin. De même, dans le cas des renvois et des plaintes fondés sur la partie II du Code canadien du travail ainsi que des affaires à examiner en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, la Commission continue de surveiller sa charge de travail et à prévu ses besoins en ressources en se fondant sur l'expérience acquise jusqu'à maintenant.

Tableau 5: Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)				
	Réel	Budget principal	Différence	
	\$	A-P	\$	A-P
Administration des relations de travail	6 110	87	5 944	87
			166	—

Explication de la différence: Les dépenses de l'Administration des relations de travail se composent surtout des salaires et des dépenses découlant de l'application de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de crédit de 3 %.

Données sur le rendement et justification des ressources

Le tableau 6 présente un relevé des griefs renvoyés à la Commission pour arbitrage au cours de la période allant de 1986-1987 à 1990-1991. Au cours des six premiers mois de l'exercice, la Commission avait déjà reçu plus d'affaires (1 160) qu'au cours de tout l'exercice précédent, pendant lequel elle en avait reçu un nombre record par rapport aux cinq années précédentes. Mais que les affaires soient entendues ou non, ou qu'elles soient réglées ou abandonnées avant ou pendant l'audience, le travail lié à leur traitement reste le même: il faut établir des dossiers, correspondre avec les intéressés, dresser le calendrier des audiences, assigner les affaires aux commissaires, réserver des salles d'audience, assurer l'affection du personnel de soutien nécessaire et, enfin, communiquer aux parties une décision mettant un terme à l'affaire.

Tableau 6: Griefs renvoyés à l'arbitrage

Année financière	Affaires reportées	Nouvelles affaires reçues	Total global	Total des affaires réglées
1990-1991	332 ⁽¹⁾	1 800 ⁽²⁾	2 132 ⁽²⁾	1 500 ⁽²⁾
1989-1990	725	1 084	1 809	1 477
1988-1989	824	1 036	1 860	1 135
1987-1988	852	916	1 768	944
1986-1987	624	951	1 575	723

(1) Réel
(2) Prévu

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	A-P	\$	A-P	\$	A-P	Réal 1989-1990
Administration des relations de travail	6 439 86	6 618 86	6 110 87				

Tableau 4 : Sommaire des ressources par activité

L'Administration des relations de travail représente 61 % du budget de fonctionnement de la Commission des relations de travail dans la fonction publique pour 1991-1992. Les traitements et les cotisations versées aux régimes d'avantages sociaux représentent 76 % du budget de cette activité.

Sommaire des ressources

La Commission fournit également des locaux et assure des services administratifs au Conseil national mixte, un organisme consultatif composé de représentants d'employeurs et d'employés dont le rôle consiste à négocier les conditions de travail qui ne se prêtent pas à la négociation par groupe.

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal quasi judiciaire créé par la loi et chargé d'appliquer les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis en exécution de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et de la Loi sur les relations de travail au Parlement. En outre, elle est responsable de l'application de certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la sécurité et la santé des fonctionnaires fédéraux. Les affaires dont la Commission est saisie comprennent les demandes d'accréditation et de révocation d'accréditation, les plaintes de pratique déloyale de travail, la désignation de fonctionnaires qui exercent des fonctions jugées nécessaires pour la sécurité du public, le renvoi de décisions d'agents de sécurité, ainsi que les plaintes déposées en vertu des dispositions "Sécurité et santé au travail" de la partie II du Code canadien du travail. De plus, la Commission assure des services de médiation et de conciliation afin d'aider les parties à résoudre leurs différends. Grâce à ces services, de nombreuses affaires peuvent être résolues sans que la Commission n'ait à tenir d'audience officielle.

Description

Appliquer avec justice et équité la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique.

Objectif

A. Administration des relations de travail

Section II

Analyse par activité

E. Efficacité du Programme

Pour s'assurer qu'elle remplit efficacement son mandat, la Commission surveille étroitement les affaires qui lui sont présentées et voit à ce qu'elles soient traitées sans retard depuis l'étape initiale de la présentation ou du renvoi à l'arbitrage jusqu'au règlement final. Par la publication et la diffusion de ses décisions, la Commission s'assure que sa jurisprudence est accessible au public, aux parties directement engagées dans la négociation collective et à tous ceux qui oeuvrent dans le domaine des relations de travail. La principale publication de ce genre est le Recueil de décisions de la CRTFP, un abrégé de toutes les décisions, qui est publié deux fois par année. À noter également le Rapport annuel où l'on trouve de nouveaux et importants éléments de sa jurisprudence. En fin de compte, pour évaluer l'efficacité de la Commission, il suffit de se demander si celle-ci a su appliquer les lois de façon à maintenir l'intégrité du régime de négociation collective dans la fonction publique tout en encourageant les parties, par l'intermédiaire de ses services de médiation, à résoudre leurs différends sans qu'elle n'ait à tenir d'audience officielle.

Le programme d'enquêtes du Bureau de recherches sur les traitements est directement déterminé par les besoins des parties à la négociation collective et, dans le cas des classes d'employés non représentés ou exclus de la négociation collective, par le Secrétaire du Conseil du Trésor. Ces besoins sont formulés par le Comité consultatif de recherches sur les traitements et ses divers comités techniques. La réaction des parties revêt une importance cruciale lorsqu'il s'agit de déterminer l'efficacité du Programme. Ces réactions sont continuellement portées à la connaissance du Bureau par les parties elles-mêmes. De plus, le programme d'activités du Bureau de recherches sur les traitements est régulièrement évalué par un tiers indépendant. Une telle évaluation est prévue pour 1991-1992, et les résultats en seront publiés dans la Partie III du Budget des dépenses de 1992-1993.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En dernière analyse, ce sont les préoccupations quotidiennes des fonctionnaires exprimées par leurs agents négociateurs, de même que les préoccupations des employeurs appelés à assurer la gestion de la fonction publique et à appliquer les programmes approuvés par le gouvernement qui déterminent la charge de travail de la Commission, c'est-à-dire la quantité aussi bien que le genre de litiges à régler. On prévoit que la sécurité d'emploi, la sous-traitance, les questions liées à la sécurité et à la santé, l'inflation, l'incidence des recommandations faites par les groupes de travail établis dans le cadre du projet FF 2000, les activités politiques des fonctionnaires, l'équité salariale, de même que la prestation des services de garde pour les enfants d'âge préscolaire, constitueront les principaux points qui influenceront sur la négociation collective.

2. Initiatives

En 1991-1992, la Commission des relations de travail dans la fonction publique entend prendre les initiatives suivantes:

- Afin d'améliorer l'efficacité et l'efficience de l'arbitrage des différends et après avoir examiné les points de vue exprimés par les agents négociateurs et les employeurs, la Commission a informé les parties qu'elle allait instaurer une procédure simplifiée. Celle-ci devrait lui permettre de ramener les délais dans des limites raisonnables et donner aux parties la possibilité de jouer un rôle plus important dans le choix des personnes qui représenteront leurs intérêts au cours de la procédure, ce qui devrait les inciter à opter davantage pour cette méthode afin de régler leurs différends.
- Après avoir consulté les agents négociateurs et les employeurs, la Commission a adopté de nouvelles procédures afin de simplifier le règlement des demandes visant à faire exclure des unités de négociation les personnes occupant un poste de direction ou de confiance. Les nouvelles procédures devraient donner lieu à une réduction importante de l'arriéré de ce genre d'affaires et accélérer le traitement des nouvelles demandes.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Aucune nouvelle initiative n'était prévue pour 1989-1990 et 1990-1991.

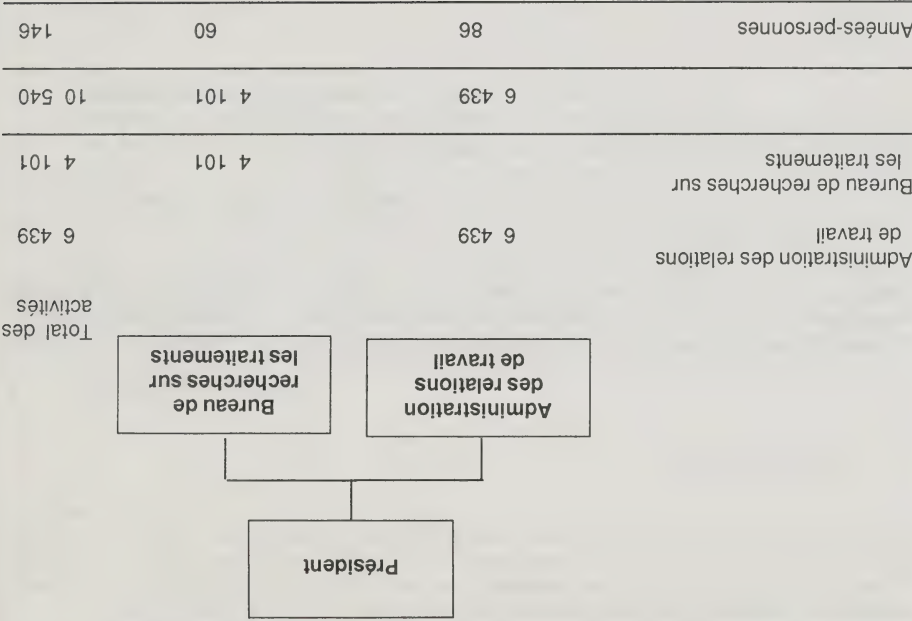
4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: La Commission des relations de travail dans la fonction publique compte deux composantes, soit l'Administration des relations de travail et le Bureau de recherches sur les traitements. Ces sphères d'activité sont décrites plus loin dans la section II, Analyse par activité (voir pages 13 et 17).

Organisation: La Loi sur les relations de travail dans la fonction publique établit comme suit la composition de la Commission: un président, un vice-président, au moins trois présidents suppléants et autant de commissaires à plein temps et à temps partiel que le gouverneur en conseil estime nécessaires à son fonctionnement.

Le président est le premier dirigeant de la Commission des relations de travail dans la fonction publique et assume l'entière responsabilité des deux secteurs d'activité de cet organisme. L'Administration des relations de travail compte quatre directeurs, qui relèvent tous du président et qui sont responsables des secteurs suivants: Bureau du secrétaire-greffier, Contentieux, Services de médiation et Administration. Le directeur exécutif du Bureau de recherches sur les traitements est responsable des activités de cet organisme et relève lui aussi du président. Celui-ci est comptable au Parlement par l'intermédiaire du président du Conseil privé, qui est le ministre chargé de déposer le rapport annuel de la Commission au Parlement. La Commission a son siège à Ottawa.

Tableau 3: Affection des ressources selon la structure de l'organisation et les activités pour 1991-1992 (en milliers de dollars)



Il existe 160 unités de négociation formées d'environ 208 500 fonctionnaires au total et pour lesquelles 25 organisations syndicales ont été accréditées à titre d'agents négociateurs en vertu de la LRTFP. Soixante-dix-huit de ces unités de négociation relèvent de l'administration centrale et ont pour employeur le Conseil du Trésor qui agit au nom du gouvernement. Les employés des 82 autres unités relèvent de 11 employeurs distincts dont les 3 plus importants sont le Conseil national de recherches, le Personnel des fonds non publics des Forces canadiennes⁽¹⁾, et l'Office national du film. En outre, quelque 24 000 autres fonctionnaires ne sont pas assujettis à la négociation collective, mais peuvent quand même se prévaloir des procédures de redressement qui relèvent de la compétence de la Commission. Quant à la Loi sur les relations de travail au Parlement, elle s'applique à 3 employés, soit la Chambre des communes, le Sénat et la Bibliothèque du Parlement, et 6 agents négociateurs ont été accrédités pour représenter 1 400 employés compris dans 13 unités de négociation.

2. Mandat

La Commission a pour mandat d'administrer avec efficacité et efficience les régimes de négociation collective et d'arbitrage des griefs établis par la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et par la Loi sur les relations de travail au Parlement. Elle est aussi chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur l'hygiène et la sécurité professionnelle et qui s'appliquent à la fonction publique.

Le Bureau de recherches sur les traitements, fondé en 1957, procède à des enquêtes sur les taux de rémunération et les conditions de travail en vigueur tant à l'intérieur qu'à l'extérieur de la fonction publique, afin d'aider à déterminer les conditions de travail dans la fonction publique. Depuis l'adoption, en 1967, de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, les postes qui avaient été établis pour le Bureau dans l'ancienne structure administrative ont été transférés à la Commission.

3. Objectif du Programme

Fixer les cadres à l'intérieur desquels doivent s'exercer les divers droits et être assumées les diverses responsabilités des parties à la négociation collective dans la fonction publique, et procurer à ces parties des renseignements sur les taux de rémunération et autres conditions d'emploi au Canada.

(1) Un employeur de fonctionnaires civils affectés aux bases des Forces canadiennes et assurant le fonctionnement de services qui s'autofinancent tels que des clubs philanthropiques, des installations de loisirs et des magasins.

2. Examen des résultats financiers

Tableau 2: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)			
1989-1990			
Budget principal	Différence		
Réel			
Administration des relations de travail	6 110	5 944	166
Bureau de recherches sur les traitements	3 879	3 743	136
Total	9 989	9 687	302
Années-personnes*: Contrôlées par le CT			
Autres	135	135	—
	11	11	—
	146	146	—

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.

Explication de la différence:

Des salaires plus élevés que prévu se sont traduits par un dépassement de 3 %, lequel a été compensé par un prélèvement sur le crédit 5 du Conseil du Trésor, Éventualités du gouvernement, ce qui a servi à combler le déficit à ce chapitre.

C. Données de base

1. Introduction

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un tribunal indépendant et quasi judiciaire chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique qui, en 1967, a établi un régime de négociation collective et une procédure de règlement des griefs dans la fonction publique fédérale. Au printemps de 1986, la Commission a été chargée d'appliquer certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. De plus, à la fin de 1986, elle a été investie de la responsabilité d'appliquer le régime de négociation collective établi en vertu de la Loi sur les relations de travail au Parlement, qui vise les employés de la Chambre des communes, du Sénat et de la Bibliothèque du Parlement. La Commission est un ministère au sens de la Loi sur la gestion des finances publiques et est désignée comme un employeur distinct.

Explication de la différence: Les besoins financiers de 1991-1992 excèdent de 0,3 %, soit de 33 000 \$, les besoins prévus pour 1990-1991. Cette hausse est surtout attribuable à ce qui suit:

•	Procédure spéciale de désignation	(500 000) \$
•	Augmentation des traitements et des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	364 000
•	Enquête Entretien, Métiers et Services	150 000
•	Augmentation de la charge de travail au chapitre des affaires renvoyées à la Commission	100 000
•	Plan d'information de gestion	(70 000)
•	Taxe de vente fédérale	(56 000)
		<u>(12 000) \$</u>

B. Rendement récent
1. Points saillants

• En mai 1990, la Commission a tenu une conférence d'une journée à l'intention des représentants des employés et des syndicats auxquels s'applique la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et la Loi sur les relations de travail au Parlement. Cette conférence a porté sur l'état actuel de l'arbitrage des griefs et des différends, sur les autres méthodes de règlement des différends, sur la négociation collective, ainsi que sur les lois contradictoires qui touchent les fonctionnaires et les relations de travail. Il s'agissait de la première conférence que la Commission organisait en vue de donner aux syndicats et aux employés l'occasion de discuter de leurs préoccupations et de questions d'intérêt mutuel.

• Cette année, le Bureau de recherches sur les traitements a effectué sa première enquête sur les groupes Entretien, Métiers et Services et il en publiera bientôt les constatations dans un rapport dont la date d'effet a été fixée au 1^{er} avril 1991. En outre, les agents du Bureau se servent maintenant de nouvelles méthodes d'établissement et de maintien des échantillons. Ces méthodes servent actuellement à réviser l'échantillon de l'enquête sur les avantages sociaux et les conditions de travail, qui sera effectuée en 1991-1992, ainsi que les échantillons qui s'appliquent aux classes professionnelles visées par le programme d'enquêtes automatisées sur les taux de rémunération.

Section I
Aperçu du Programme

- A. Plans pour 1991-1992**
- 1. Points saillants**

La Commission des relations de travail dans la fonction publique est un organisme indépendant chargé d'appliquer, à titre de tierce partie, la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, la Loi sur les relations de travail au Parlement et certaines dispositions de la partie II du Code canadien du travail qui portent sur la santé et la sécurité des fonctionnaires fédéraux. Son mandat est demeuré fondamentalement le même au cours des ans. Elle statue sur les diverses affaires dont elle est saisie et transmet sans délai ses décisions motivées aux parties. Celles-ci continuent généralement d'accepter le principe directeur selon lequel elle doit les aider à régler leurs différends aussi près que possible de la source du problème. En 1991-1992, son objectif principal consistera à continuer de fournir les services requis sans tarder et avec efficacité.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Différence	Détails à la page
		1991-1992	1990-1991		
Administration des relations de travail	6 439	6 618	(179)	13	
	4 101	3 934	167	17	
Bureau de recherches sur les traitements	10 540	10 552	(12)		
Années-personnes*: Contrôlées par le CT	135	135	—	—	
	11	11	—	—	
		146	146	—	

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.

(en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992	Années- personnes autorisées*	Fonction- nement	Dépenses en capital	Total	Budget principal 1990-1991
Administration des relations de travail Bureau de recherches sur les traitements	75	6 363	76	6 439	6 118	4 101	3 934
	60	4 101	—	—	—	—	—
	135	10 464	76	10 540	10 052	—	—
Années-personnes autorisées en 1990-1991		135					

* Pour d'autres renseignements concernant les années-personnes, voir le Tableau 14 à la page 21.

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 — Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
30 (S) Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	Commission des relations de travail dans la fonction publique	8 690 000	9 130 446	8 992 429
	Total du Programme	9 687 000	10 127 446	9 989 429
		997 000	997 000	997 000

A. Autorisations pour 1991-1992 — Partie II du Budget des dépenses

Autorisations de dépenser

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal		
		1991-1992	Budget principal	
		1991-1992	Budget principal	
35	(S)	Commission des relations de travail dans la fonction publique Dépenses du Programme Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	9 446	9 006
			1 094	1 046
			10 540	10 052
			Total de l'organisme	

Crédits — Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal	
		1991-1992	1991-1992
35	Commission des relations de travail dans la fonction publique Commission des relations de travail dans la fonction publique — Dépenses du Programme	9 446 000	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1991-1992	4
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1991-1992	6
	1. Points saillants	
	2. Sommaire des besoins financiers	6
B.	Rendement récent	7
	1. Points saillants	
	2. Examen des résultats financiers	8
C.	Données de base	8
	1. Introduction	
	2. Mandat	9
	3. Objectif du Programme	9
	4. Organisation du Programme en vue de son exécution	10
D.	Perspective de planification	11
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	
	2. Initiatives	11
	3. Etat des initiatives annoncées antérieurement	11
E.	Efficacité du Programme	12

Section II

Analyse par activité

A.	Administration des relations de travail	13
B.	Bureau de recherches sur les traitements	17

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	20
	1. Besoins financiers par article	
	2. Besoins en personnel	21
	3. Coût net du Programme	22

Index

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1991-1992
Partie III
Commission des relations de
travail dans la fonction publique

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-35
ISBN 0-660-53650-9

**Commission des
relations de travail
dans la Fonction publique**

**Budget
des dépenses
1991-1992**



Plan de dépenses

Partie III

CA1
FN
-E77

Public Works Canada



1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-60

ISBN 0-660-56351-7

1991-92 Estimates

Part III

Public Works Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

It consists of a Departmental Overview providing an introduction to the Department and an Expenditure Plan for each of the Department's programs.

Each Program Expenditure Plan begins with details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with the other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

For each Program Expenditure Plan an overview section provides information on key elements of the program's current plans and performance as well as background information. This is followed by more details on expected results and other performance information that forms the basis for the resources requested. The document then provides supplementary information on the composition of the program's resources which includes additional explanations and analyses.

The document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. A table of contents lists the various chapters, and more detailed tables of contents are provided for each program. Within the Program Overview of each Expenditure Plan, the financial summary provides cross-references to more detailed information found elsewhere in the Plan. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Departmental Overview	1-1
Services Program	2-1
Real Property Program	3-1
Crown Corporations Program	4-1
Index	5-1

Departmental Overview

Roles and Responsibilities of Public Works Canada (PWC)

Public Works Canada attends to the government's office and other real property needs. The Department also offers expert advice and services to the government in the provision, management, operation and disposal of federal real property at market-based rates. In carrying out these activities, Public Works endeavours to contribute to the government's social, economic and environmental objectives.

In order to establish clear lines of accountability, the Department has focused its responsibilities around two major roles, that of custodian and that of service agent. As custodian, the Department is responsible for the administration, charge and control of the federal government's general purpose office accommodation, together with certain bridges, highways, dry docks, dams, one lock and the Parliamentary Precinct. As service agent, the Department is responsible for providing to the federal government, at market-based rates, architectural and engineering services (including the design, construction, and project management of federal facilities, dredging and fleet services), real estate services (including appraisal and legal survey of real property, market and investment analysis, and acquisition and disposal), and property management services (including operation, maintenance and management of buildings and land).

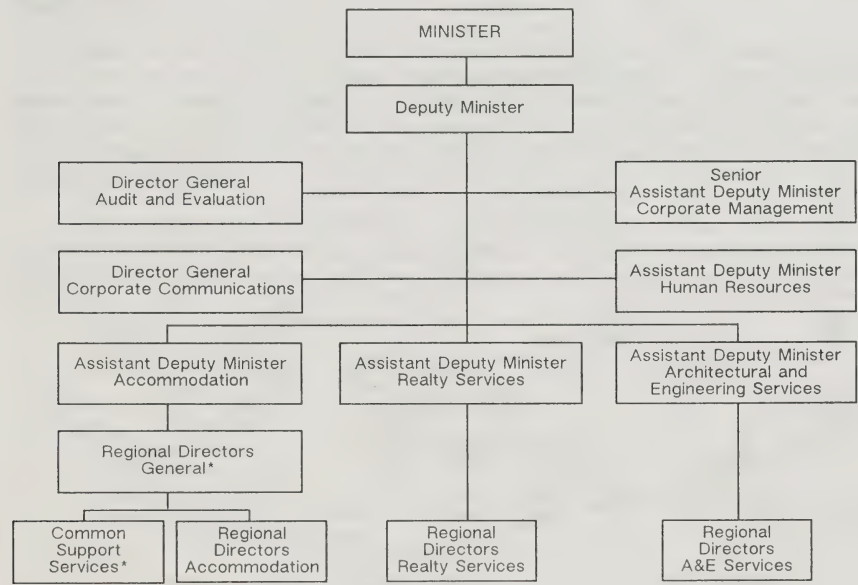
The Department is expected to manage its responsibilities effectively and to provide the best possible value for money in its products and services within the context of government-wide requirements. The Treasury Board issues directives and guidelines having general application and approves specific deviations. In addition, the Bureau of Real Property Management, established by Treasury Board, provides policy guidance on federal government real property management matters. Departments and agencies are responsible for determining their needs and for funding their requirements to the extent authorized. The Department advises the Treasury Board on its directives, and advises clients on the effective use of its services.

The Department is also responsible for administering all or portions of several statutes and for the fulfillment of a number of specific government mandates related to real property. These statutes include the Public Works Act, the Adjustment of Accounts Act, the Bridges Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Expropriation Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Municipal Grants Acts, the Ottawa River Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Trans-Canada Highway Act, and the Emergency Preparedness Act.

Departmental Organization and Programs

Organizational Structure: The departmental organizational structure provides for seven senior headquarters managers reporting to the Deputy Minister. As an executive committee, the senior management team establishes corporate priorities, approves departmental policies and programs, sets departmental goals, determines and allocates financial and human resources, and monitors the implementation of its decisions. The overall organization structure, displayed in Figure 1, also shows the reporting relationship of the regional personnel.

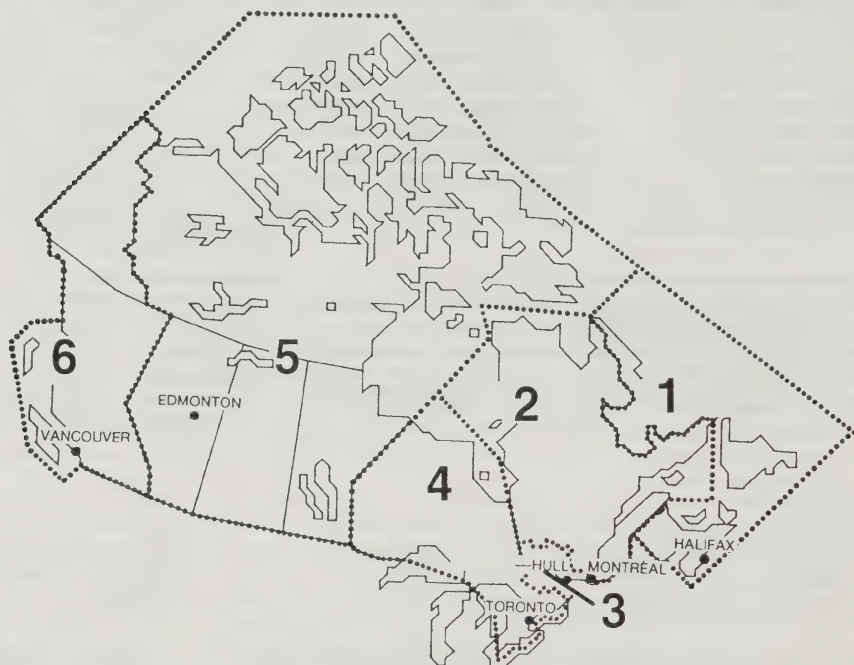
Figure 1: Organization of Public Works Canada



*Resources for these entities are part of the Services Program and include Corporate Management, Human Resources, Communications and other administrative and related functions in the regions. While the Assistant Deputy Minister, Accommodation, is organizationally responsible for these regional activities, the regional Corporate Management, Human Resources and Communications components receive functional direction from their respective headquarters senior managers.

The activities of the Department are carried out through one Headquarters office in Ottawa and six regional offices located in Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton and Vancouver. In addition, there are district offices located in St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault Ste. Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Yellowknife and Whitehorse. See Figure 2 for a map of the regions.

Figure 2: Regions of Public Works Canada



Index:

- 1 - Atlantic Region
- 2 - Quebec Region
- 3 - National Capital Region
- 4 - Ontario Region
- 5 - Western Region
- 6 - Pacific Region

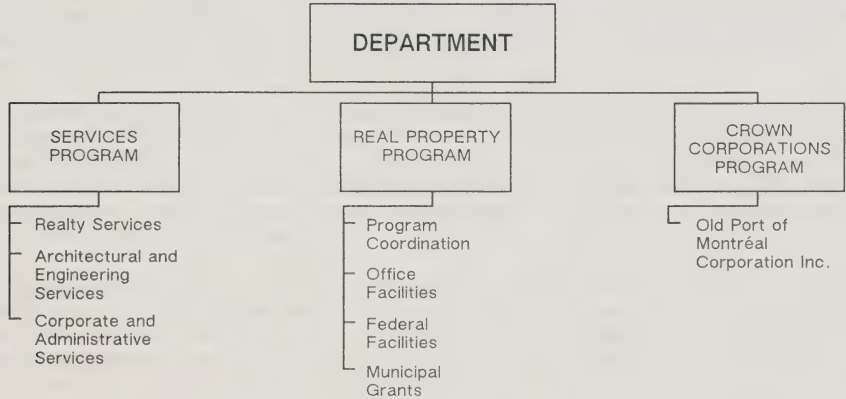
Program Structure: Public Works’ program/activity structure clarifies program accountabilities and promotes business-like relations between the program elements and with clients outside the Department. This structure groups PWC activities into three programs as follows:

Services Program: The program provides a wide range of professional and technical services in the areas of real estate and realty management, architecture and engineering services required by the Real Property Program and by other government departments. These services are charged at market-based rates, with requirements set out in specific service agreements. The majority (97%) of Public Works employees are engaged in the Services Program, including those required for the corporate and administrative support of the Department.

Real Property Program: The program acts as custodian and manages a diverse portfolio of office and other general purpose real property in order to appropriately accommodate federal tenants and to optimize the government's investment in the facilities. Only a small portion (3%) of Public Works employees are assigned directly to the Real Property Program. However, the service needs of the Program are met largely through agreements with the Services Program.

Crown Corporations Program: This program makes payments to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Old Port of Montréal site. There are no Public Works employees identified as part of this activity.

Figure 3: Program Activity Structure



Funding Structure: The program/activity structure is funded by a number of votes described as follows:

- The Services Program is funded through the Public Works Revolving Fund and all operating income is credited to the fund. The greatest part of this income is realized through the charging of market-based rates for the provision of realty and architectural and engineering services to clients. The operating loss is funded by an appropriation from which payments are made to the Revolving Fund. The Department is not provided with an appropriation to cover capital expenditures and therefore these are financed through the Public Works Revolving Fund.
- The Real Property Program is funded from an operating vote with the authority to spend revenue, a capital vote for the acquisition and improvements of assets and statutory appropriations (contributions to employee benefit plans, grants in lieu of taxes, and the dry dock subsidy).
- The Crown Corporations Program is funded through a separate payment vote to cover both operating and capital expenditures of the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Departmental Priorities

The Department will be pursuing the following priorities during 1991–92:

Client Services: The Department is placing its highest priority on the provision of services to its clients and tenants. Within the Real Property Program, there will be more frequent communication with tenants and their greater involvement in space planning and management. The Services Program will actively seek ways to satisfy clients through timely, professional and competent services (see pages 2–6, 2–17, 2–23, 2–27, 3–6, 3–20 and 3–21).

Productive Work Environment: This initiative will integrate a number of elements including: increased flexibility for tenant departments in the development of accommodation standards unique to their operational requirements; the implementation, on a pilot basis, of “serviceability” concepts to better align tenants and their space; the introduction of new standards for accessibility; and increasing emphasis on tenant feedback regarding their facilities (see pages 3–15, 3–22, 3–26, 3–29, 3–30 and 3–34).

Management of the Physical Environment: PWC is committed to the effective management of the physical environment under its control. The Department will also provide a wide range of realty-related environmental services and advice to other government departments and agencies (see pages 2–6 and 3–23).

Public Service 2000 Reforms: PWC is committed to full participation in the Public Service 2000 reform process. Immediate priority will be given to those reforms which can be realized within the Department’s own authorities. Particular importance will be given to the preparations for optional status for Architectural and Engineering Services and to the provision of greater autonomy for tenants in PWC accommodation to contract for their own tenant services (see pages 2–6, 2–17, 3–6, 3–18, 3–20 and 3–23).

Management of the Public Works Revolving Fund: the Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that service branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good management practices and the cost of being a department of government (see pages 2–6 and 2–17).

Strategic Management: The Department intends to operate within a unified and planned environment to provide a framework for overall decision making, along with the required flexibility for effective operations, client satisfaction and creative problem solving. The Five-Year Corporate Plan will continue to map out the Department’s overall direction and to lead the development of other corporate and branch plans.

Human Resources: PWC is committed to the development of its human resources to ensure they have the skills, commitment and confidence necessary to operate effectively within the service environment. More particularly, PWC seeks to create an environment in which our employees are empowered to respond directly, without unnecessary controls, to the clients’ requirements, and in which accountabilities are clearly laid out and understood (see pages 2–6 and 2–18).

Departmental Spending Plan

The Department's estimates total net expenditures of \$1.4 billion in 1991-92. A summary of the spending plan by program is presented in Figure 4.

Figure 4: Departmental Spending Plan by Program

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change		For Details See Page
			\$	%	
Services Program	47,507	66,060	(18,553)	(28.1)	2-7
Real Property Program	1,316,328	1,273,134	43,194	3.4	3-8
Crown Corporations	46,821	27,220	19,601	72.0	4-6
Net expenditures	1,410,656	1,366,414	44,242	3.2	

Figure 5 shows the expenditures, revenues and person-years (P-Y) for which each senior manager within the Department is responsible.

Figure 5: 1991-92 Departmental Spending and Person-Year Plan by Organization/Program

	Services		Real Property		Crown Corporations		Total	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Minister	1,392	24					1,392	24
Deputy Minister	2,145	30					2,145	30
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management	38,729	285					38,729	285
Assistant Deputy Minister, Accommodation	54,861	893	1,554,819	240	46,821	--	1,656,501	1,133
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services	945,283	2,211					945,283	2,211
Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,373,412	3,931					1,373,412	3,931
Assistant Deputy Minister, Human Resources	9,273	118					9,273	118
Director General, Audit and Evaluation	4,244	35					4,244	35
Director General, Corporate Communications	2,152	19					2,152	19
Gross Expenditures	2,431,491	7,546	1,554,819	240	46,821	--	4,033,131	7,786
Less: Revenues/Recoveries	2,383,984	--	238,491	--	--	--	2,622,475	--
Total Net Expenditures	47,507	7,546	1,316,328	240	46,821	--	1,410,656	7,786

Services Program

1991-92
Expenditure Plan

Table of Contents – Services Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991–92	2–4
B.	Use of 1989–90 Authorities	2–5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1991–92	
1.	Highlights	2–6
2.	Summary of Financial Requirements	2–7
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	2–9
2.	Review of Financial Performance	2–10
C.	Background	
1.	Introduction	2–13
2.	Mandate	2–13
3.	Program Objective	2–13
4.	Program Organization for Delivery	2–14
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	2–17
2.	Initiatives	2–18
3.	Update on Previously Reported Initiatives	2–18
E.	Program Effectiveness	2–19

Section II

Analysis by Activity

A.	Realty Services	2–21
B.	Architectural and Engineering Services	2–25
C.	Corporate and Administrative Services	2–29

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	2–33
2.	Personnel Requirements	2–34
3.	Capital Expenditures	2–37
4.	Revolving Fund Financial Statements	2–37
5.	Estimated Net Cost of Program	2–39
6.	Market-Based Rate Structure – Services	2–40

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
Services Program			
1	Public Works Revolving Fund		
	– Operating loss	38,778	31,400
(S)	Public Works Revolving Fund	8,678	10,025
(S)	Minister of Public Works		
	– Salary and motor car allowance	51	49
Total Program		47,507	41,474

Vote -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
Services Program		
1	Services – Public Works Revolving Fund	
	– Operating loss	38,778,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates					1990-91 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary			Total	
		Operating	Capital	Less: Revenues Credited to the Vote		
Realty Services	3,931	1,369,846	3,566	1,399,343	(25,931)	(26,694)
Architectural and Engineering Services	2,211	941,083	4,200	966,541	(21,258)	(22,439)
Corporate and Administrative Services	1,393	101,896	10,900	18,100	94,696	90,607
	7,535	2,412,825	18,666	2,383,984	47,507	41,474
1990-91 Authorized Person-Years	7,569					

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Services Program				
1	Public Works Revolving Fund -- Operating Loss	30,150,000	30,150,000	
	Transfer from TB Vote 5 -- Government contingencies	---	16,368,751	
	Total -- Vote 1	30,150,000	46,518,751	46,518,751
2c	Public Works Revolving Fund -- To authorize the Minister to adjust the accounts of the Public Works Revolving Fund by			
	(a) an amount of \$31,260,334 representing expenditures incurred on behalf of other government departments, agencies and Crown corporations during the fiscal years 1981-82 to 1987-88 that cannot be recovered and by			
	(b) an amount of \$63,400,000 to offset operating losses of 1988-89 fiscal year	---	1	
(S)	Public Works Revolving Fund	14,900,000	279,596,985	
	An amount of \$31,260,334 representing the write off of uncollectible accounts receivable as per Vote 2c	---	30,460,734	
	An amount of \$63,400,000 to offset operating losses of the 1988-89 fiscal year	---	63,400,000	
	Total -- Statutory -- Public Works Revolving Fund (excluding net liabilities assumed by the Fund)	14,900,000	373,457,719	14,216,188
	Net liabilities assumed by the Fund	---	14,427,288	
	Total -- Public Works Revolving Fund	45,050,000	434,403,759	60,734,939
(S)	Minister of Public Works -- Salary and motor car allowance	47,800	48,200	48,200
	Total Program -- Budgetary	45,097,800	434,451,959	60,783,139

Section I Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

For 1991-92, the following goals have been established for the Services Program:

- to maximize client satisfaction through the adoption of a client focus in all services and through the relentless pursuit of improvements in service delivery (see page 2-7);
- to ensure that the Department's employees have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of real property related client services (see page 2-18);
- to prepare for the challenges presented by the Public Service 2000 review, and more particularly to ensure that the Services Program can offer the range of services, client orientation and competitiveness necessary to provide an optimal level of service (see page 2-17);
- to market departmental services and to increase business volumes wherever possible (see page 2-18);
- to effectively manage the Services Program Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that the Services Branches' target profitability levels are met and that overhead costs are kept to a minimum level consistent with good business practices while minimizing the cost of being a government department (see page 2-17);
- to operate within a unified and planned environment which provides a framework for overall decision making and the required flexibility for effective operations, client satisfaction, and creative problem solving (see page 2-18); and
- to develop and maintain a capability for real property related environmental advice and services which can support federal environmental goals.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92			Forecast 1990-91			For Details See Page
	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	Expenses	Revenues	Excess (Revenues) Expenses	
Realty Services	1,373,412	1,399,343	(25,931)	1,249,501	1,272,495	(22,994)	2-21
Architectural and Engineering Services	945,283	966,541	(21,258)	826,150	837,989	(11,839)	2-25
Corporate and Administrative Services	112,796	18,100	94,696	118,993	18,100	100,893	2-29
Total Program	2,431,491	2,383,984	47,507	2,194,644	2,128,584	66,060	
Person-Years: Controlled by TB			7,535			7,569	
Other			11			11	
			7,546			7,580	

Figure 2: Change in Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Total Program	47,507	66,060	(18,553)

Explanation of Change: The net financial requirements for 1991-92 are \$18.5 million or 28.1% less than the 1990-91 forecast expenditures. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Realty Services: <ul style="list-style-type: none"> increase in payroll costs primarily to cover changes in contract settlements and increased costs to meet additional person-year utilization in response to client workload requirements; 9.4 net decrease in overhead related operating requirements due primarily to the renegotiation of occupancy instruments to reflect current space requirements; (1.1) increase in revenues from service fees primarily attributable to additional workload in the Real Property Program in the areas of the leasing function and Crown-owned facilities repair projects; and (12.8) increase in capital expenditures for the purchase of computer hardware to enhance reporting capabilities in order to meet client demands. 1.6 	

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Architectural and Engineering Services: <ul style="list-style-type: none"> - net decrease in payroll costs associated with the year-over-year reduction in person-year requirements, partially offset by salary increases due to inflation; (5.8) - net increase in overhead operating costs so as to enhance and further develop services to clients through the development of a client action plan and the expansion of environmental services, and through improved technical skills; 1.9 - increase in revenues from service fees primarily due to year-over-year changes in client workload demands; and (2.9) - decrease in capital expenditures primarily due to the deferral of dredging and fleet repair projects. (2.6) ● Corporate and Administrative Services: <ul style="list-style-type: none"> - net decrease in salaries and wages as a result of a year-over-year change in person-years, offset by an increase to cover payroll inflation costs; (7.0) - decrease in operating requirements primarily due to the application of management practices which resulted in expenditure savings; and (1.0) - increase in capital expenditure requirements associated with the installation and expansion of a PBX departmental telephone system. 1.8 	

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1990, is \$24.6 million more than the 1990-91 Main Estimates (see Spending Authorities, page 2-4). The current forecast indicates an increased operating loss of approximately \$23.9 million and increased capital acquisition expenditures of \$0.7 million for a total forecast deficit increase of \$24.6 million. The change is due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● loss of revenue fees as a result of reduced client workload demands in the Architectural and Engineering Services activity; 2.5 ● increased operational expenses comprising \$20.1 million in retroactive payments for signed salary agreements and \$1.3 million in additional operating and maintenance costs on computer equipment and other related informatic services requirements; and 21.4 ● increased capital acquisition costs for computer equipment. 0.7 	

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements in 1989-90 include:

- establishment of a joint marketing structure by the Realty and the Architectural and Engineering Services branches to promote the use of these services within the government;
- significant improvements in the branches' approaches to training with the identification of needs, responsibilities and priorities, and the successful completion of a substantial number of training courses designed to upgrade skills with particular attention given to improved services for both to internal and external clients;
- revision of client billing policies, processes and systems to ensure that client requirements for clarity, flexibility and timeliness can be met;
- completion of Phase I of the Realty Services' Workload Resources Review (Phase II will be completed in 1991-92) and continuation of its pursuit of the "Most Efficient Organization" studies; and
- establishment of corporate and branch long-term communication plans and strategies.

2. Review of Financial Performance

The 1989-90 Financial Performance for the Services Program Revolving Fund is reported in Figure 3 – Statement of Operations.

The fund has a continuing non-lapsing authority from Parliament to make payments out of the Consolidated Revenue Fund for operating expenses, the necessary working capital and capital acquisitions. Figure 4 displays the use of this authority.

Figure 3: 1989-90 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Fee Revenues:			
Realty Services	230,004	226,225	3,779
Architectural and Engineering Services	171,377	180,755	(9,378)
Total Revenue (Excluding Disbursements)	401,381	406,980	(5,599)
Operating Expenses:			
Realty Services	201,355	201,875	(520)
Architectural and Engineering Services	146,420	151,820	(5,400)
Total Expenses (Excluding Disbursements)	347,775	353,695	(5,920)
Operating Contribution	(53,606)	(53,285)	(321)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	111,036	101,535	9,501
Other Recoveries	18,100	18,100	--
	39,330	30,150	9,180
Depreciation Expense	9,110	--	9,110
Adjustment to Revenues and Expenses	(2,295)	--	(2,295)
Net Operating (Profit) Loss	46,145	30,150	15,995
Person-Years: Controlled by TB	7,666	8,111	(445)
Other	11	11	--
	7,677	8,122	(445)
Capital Acquisitions (for information only)	11,275	14,900	(3,625)
Statutory Items (for information only)	48	48	--

Explanation of Change: Actual net operating loss reported in Figure 3 was approximately \$16.0 million or 53.1% more than the Main Estimates. Human resource utilization was 7,677 person-years or 5.5% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Realty Services: <ul style="list-style-type: none"> – net decrease in operating expenses (see page 2-23); and – increase in fee revenues (see page 2-23). 	<div>(0.5)</div> <div>(3.8)</div>
<ul style="list-style-type: none"> Architectural and Engineering Services: <ul style="list-style-type: none"> – net decrease in operating expenses comprising increased operating requirements, offset by a reduction in payroll costs (see page 2-27); and – shortfall in fee revenues (see page 2-27). 	<div>(5.4)</div> <div>9.4</div>
<ul style="list-style-type: none"> Corporate and Administrative Services: <ul style="list-style-type: none"> – increased payroll costs and operational expenses (see page 2-31). 	<div>9.5</div>
<ul style="list-style-type: none"> Depreciation Expense: <ul style="list-style-type: none"> – allowance for depreciation expense not provided for in the 1989-90 Main Estimates. 	<div>9.1</div>
<ul style="list-style-type: none"> Adjustment to Revenues and Expenses <ul style="list-style-type: none"> – adjustment for extraordinary items of expenses and revenues. 	<div>(2.3)</div>
<ul style="list-style-type: none"> Person-Years <ul style="list-style-type: none"> – decrease of 445 person-years (P-Y) as a result of a transfer of responsibility to National Defence for the management and operation of Goose Bay, Labrador (285 P-Y) and a net decrease in client workload demands (160 P-Y). 	

Figure 4: 1989-90 Financial Performance – Statement of Authority Used

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Net Operating (Profit) Loss	46,145	30,150	15,995
Less: Depreciation	(9,110)	--	(9,110)
Operating Use (Source) of Funds	37,035	30,150	6,885
Recovery of PWRP – Operating Loss (Vote 1)	(46,519)	(30,150)	(16,369)
Capital Acquisitions	11,275	14,900	(3,625)
Change in Working Capital	32,267	--	32,267
Other Items	(19,842)	--	(19,842)
Authority Used	14,216	14,900	(684)

The Statement of Operations discloses revenue fees earned, operating expenses incurred and the net operating profit or loss. The 1989-90 actual operating expenses include occupancy costs, depreciation of fixed assets, a provision for unused vacation leave, retroactive salary increases and a provision for termination benefits.

C. Background

1. Introduction

The Services Program is a common services program, operating within the Treasury Board Common Services Policy and providing a wide range of professional and technical services in the engineering, architectural and realty fields. The Program serves a variety of clients, including:

- departments and departmental corporations listed in Schedules I and II of the Financial Administration Act, and branches designated as departments for purposes of the Act;
- Crown Corporations listed in Schedule III of the Financial Administration Act which choose to use Public Works Canada services;
- the Real Property Program of Public Works Canada; and
- organizations outside the federal government which qualify, within governmental and departmental policy, to receive Public Works Canada services.

The Services Program also includes the common corporate and administrative services for all activities within the Department.

2. Mandate

The Public Works Act (sections 8 and 9) sets out the responsibilities of the Minister to provide engineering and architectural services and to direct the construction, maintenance and repair of public works placed under his management and control. Other statutory authorities include the Expropriation Act, the Surplus Crown Assets Act, the Public Lands Grants Act, the Bridges Act and the Adjustment of Accounts Act. In addition, a number of Treasury Board policies and regulations directly relate to the activities carried out under the Services Program. These include the Common Services Policy, the Government Contracts Regulations, Public Land Leasing and Licensing Regulations, Public Works Leasing Regulations and the Government Land Purchase Regulations.

The corporate and administrative services of the Services Program are provided in accordance with a variety of Acts and central agencies' directives and policies which apply to all departments.

3. Program Objective

The objective of the Services Program is "to provide common services, appropriate to the client's needs, at market-based rates, in the acquisition, management, operation, and disposal of federal real property; and to provide corporate and administrative support to the Department."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Services Program is comprised of three Activities as shown in Figure 5.

Figure 5: Program/Activity Structure

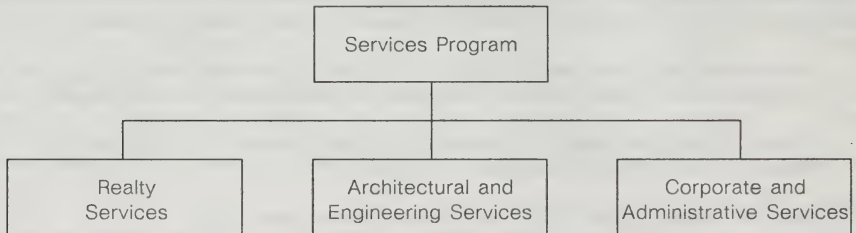
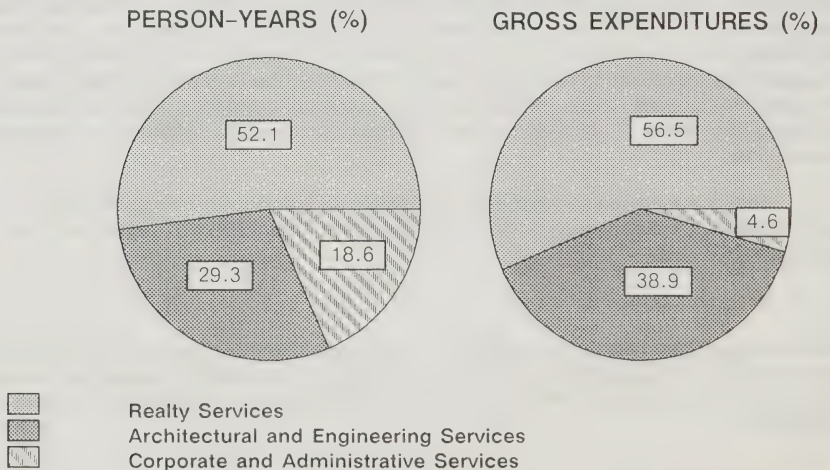


Figure 6 shows the relative resource allocation between the three Activities. Approximately 52.1% of the Services Program person-years and 56.5% of the Program's gross expenditures are allocated to the Realty Services Activity. The Architectural and Engineering Services Activity follows with allocations of 29.3% of the Services person-years and 38.9% of the gross expenditures. Resources allocated to the Corporate and Administrative Services Activity are comprised of 18.6% of the person-years and 4.6% of the gross expenditures. The objective of each activity is described in Section II.

Figure 6: 1991-92 Services Program Resource Allocation by Activity



Organization Structure: The organization structure is described on the following page.

The Deputy Minister is accountable for corporate policy formulation and direction and for the results of this Program, while each Assistant Deputy Minister is accountable for the results of their particular activity.

The Assistant Deputy Minister, Realty Services is responsible for all aspects of realty management required to meet the contractual commitments of the Department and to provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need. The Assistant Deputy Minister, Realty Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the six Regional Directors of Realty Services.

The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services is responsible for all architectural and engineering services necessary to meet the contractual commitments of the Department, and to deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services that are appropriate to federal government clients' needs and to be the government's centre for architectural and engineering expertise and advice. The Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services exercises this accountability through the Directors General at Headquarters for functional authority, and in the regions through the six Regional Directors of Architectural and Engineering Services.

The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for the development of corporate policies, plans, and systems, and is responsible for providing support services to all departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, management practices, Crown Corporations reporting, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management exercises this authority through the Directors General at Headquarters for functional authority and in the regions through the Regional Directors, Corporate Management on behalf of the Regional Directors General.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for ensuring that the Department's policies and practices are consistent with the legislation, regulations and policies governing human resource management. The Regional Directors General are accountable for the provision of human resource services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

The Assistant Deputy Minister, Accommodation is organizationally responsible, through the Regional Directors General, for ensuring that common support services are provided in the regions in accordance with signed agreements with the accountable managers at Headquarters.

The Director General, Audit and Evaluation is accountable for conducting program evaluations, management audit plans and special investigations or studies as required. The Director General, Audit and Evaluation also serves as the liaison with the Office of the Auditor General and the Office of the Comptroller General on related matters. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region. The Deputy Minister directly approves the policy and plans formulated.

The Director General, Corporate Communications is accountable for the provision of a broad spectrum of communications activities. The Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Figure 7 presents the Expenses, Revenues and Person-Years, by Activity, for which each member of the Executive Committee is responsible.

Figure 7: 1991-92 Resources by Organization/Activity

(thousands of dollars)									
	Realty Services		Architectural and Engineering Services		Corporate and Administrative Services		Total		
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y	
Minister					1,392	24	1,392	24	
Deputy Minister					2,145	30	2,145	30	
Sr. Assistant Deputy Minister, Corporate Management					38,729	285	38,729	285	
Assistant Deputy Minister, Accommodation					54,861	893	54,861	893	
Assistant Deputy Minister, Architectural and Engineering Services			945,283	2,211			945,283	2,211	
Assistant Deputy Minister, Realty Services	1,373,412	3,931					1,373,412	3,931	
Assistant Deputy Minister, Human Resources					9,273	118	9,273	118	
Director General, Audit and Evaluation					4,244	35	4,244	35	
Director General, Corporate Communications					2,152	19	2,152	19	
Gross Expenses	1,373,412	3,931	945,283	2,211	112,796	1,404	2,431,491	7,546	
Less: Revenues	1,399,343		966,541		18,100		2,383,984		
Total Net Program	(25,931)	3,931	(21,258)	2,211	94,696	1,404	47,507	7,546	

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Services Program is a common services program, responsible for responding to government-wide initiatives as well as to the requirements of individual departments and agencies.

The following factors will significantly influence the utilization of program resources for 1991–92.

Program Financing: Since April 1, 1989, all client departments and agencies, as well as the Public Works Real Property Program, using the services provided by the Services Program are charged a market-based service fee in accordance with the Treasury Board approved rate structure as outlined in Figure 26, page 2–40. The Program operates under the following financial authorities:

Vote 1 – Public Works Revolving Fund – Operating Loss provides for the operating expenses not covered by revenues.

Vote S (Statutory) – Public Works Revolving Fund has a continuing authority from Parliament to make all expenses, including Capital expenditures, from the Consolidated Revenue Fund up to the limit authorized for the department.

Vote S (Statutory) – Minister of Public Works covers the Minister's salary and motor car allowance.

Client Relationships: Under the Treasury Board's Common Services Policy, client departments and agencies and the Real Property Program of the Department are responsible for deciding which services are required from the Department's Services Program as well as where and when the services will be needed. Services Program managers are responsible for determining how the required services are to be provided and for managing the delivery processes to meet clients' requirements within policies and guidelines of the government.

Public Service 2000 Reforms: Many of the reforms identified within the Public Service 2000 review will have a significant impact on the utilization of Services Program resources. Two recommendations are particularly important: the designation of Architectural and Engineering Services as an optional service under the Treasury Board Common Service Policy by April 1992; and the increased authority for PWC tenants to contract their own building service work. In preparation for these changes, the Services Program will review the range of services it is offering, its client orientation and its competitiveness.

Management of the Public Works Revolving Fund: The Department will manage its Revolving Fund so as to minimize the financial support required from the federal government. Revenues will be maintained by ensuring that market-based rates are kept up-to-date, that service branches strive for targeted profitability levels, and that overhead costs are kept to the minimum level consistent with good management practices and the cost of being a department of government.

Relationship with Canada Post Corporation (CPC): PWC will continue to provide CPC with property management, real estate and facilities maintenance services in accordance with the terms and conditions of a PWC/CPC agreement.

Federal Government Restraint: The impact of the federal government's restraint programs can be seen in the changing demands made by custodians (owners) of the Public Works Services Program. There is a reduced demand for new building projects and a subsequent reduction in demand for architectural and engineering services. An increased emphasis on the maintenance and repairs of existing buildings and increased leasing activity may lead to greater demands for realty services.

2. Initiatives

The following major initiatives will affect the operations of the Services Program:

Services Optionality: The Services Program sells its services to client departments and agencies. The purchase of these services will be optional for clients, and in this environment the program will stress the provision of more efficient, competitive and streamlined service. The branches involved in the Program will work closely together to provide a full range of professional services to clients, to improve its business practices and its service delivery while giving increased attention to client needs.

Business Strategy: Realty and Architectural and Engineering Services branches are developing and implementing aggressive business strategies which involve improvements to service delivery and the identification of opportunities for market expansion and increased business volumes. Also important will be the reduction or elimination of services in sectors which cannot be profitably serviced.

Human Resources Training Plans: The Services Program has adopted training plans to ensure that its members have the skills, confidence and commitment necessary to meet the challenges of "optional" and "business-like" services.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Information Management Strategy: The Department has made significant progress in the development of its Strategic Information Technology Plan. Most branches have completed their Information Plans, and the departmental plan should be completed in 1991-92.

Most Efficient Organization: The Services Program has made significant progress in the realization of its most efficient organizational form. Realty Services completed Phase I of its Workload Resource Review, and continued to pursue its "Most Efficient Organization" studies.

Effective Planning: The Services Program continued to operate within a planned environment. The Five Year Corporate Plan set out the overall Departmental strategy, while the service Branches set out branch long-term plans and plans in the areas of Human Resources, Informatics and Finance.

Resource Restraint: Expenditure levels continue to be of major concern in the Services Program. Emphasis is being placed on the Service Branches to operate within the revenues generated by their fees, while making a contribution to the corporate services of the Department.

Support for Broader Government Objectives: Support for broader government objectives, including official languages and employment equity, continues to be an ongoing priority for the Department.

E. Program Effectiveness

In the 1990–91 Part III Expenditure Plan (page 2–19), two program evaluation studies were reported: an evaluation of the Architectural and Engineering Services activity and Technology sub-activity; and an evaluation of the performance of general contractors. Following is a report on the implementation of the results of those evaluations.

In 1989, the senior management of the Department was considering the future role of the Architectural and Engineering Technology Development program. Since the responsible Branch had recently been designed as a service organization, its main source of funding was through recoveries from the Real Property Program. However, the program was curtailing its expenditures and funding only projects which had a demonstrable short-term benefit. As a result, the Technology Development Program was unable to continue its long-range research activities designed to improve the performance of new structures as well as responding to its mandate for dealing with broader government objectives.

The evaluation of the Architectural and Engineering Services activity Technology sub-activity suggested the need for:

- a long-range strategic development plan, coordinated with the efforts of other major research organizations (e.g., the National Research Council, the private sector, universities, and other organizations involved in technology development which affects the construction and building maintenance industry);
- better coordination with other sectors of the Department in terms of needs identification and dissemination of information; and
- the utilization of other funding mechanisms for the activities not being funded by the Real Property Program.

Since the assessment was submitted, the Architectural and Engineering Technology Development program has not been reduced in size and, in fact, is in the process of doubling its budget, having identified other funding sources. A long range development plan has been developed and a steering committee has been established including not only senior departmental officials, but also private sector representation. The Program is, thus, continuing to conduct research in areas that have obvious benefits to PWC and also to the government as a whole (e.g., assessment of indoor air quality, concrete disintegration in parking garages, building cladding problems, the use of aquifers for the storage of thermal energy, etc.).

For the evaluation of the performance of general contractors, it was recommended that:

- the performance of general contractors be assessed at the end of each project and that general contractors, whose performance has been established as unsatisfactory, be suspended from bidding for a prescribed period or until the firm is able to present satisfactory evidence that it has performed well for another client on a project that is similar in size. This recommendation is still under negotiation with representatives of the construction industry;
- more comprehensive project planning be done in developing more realistic estimates of construction time. This has been done through revisions to the Project Delivery System; and

- PWC should satisfy itself, before awarding the contract, that the construction superintendent has the appropriate qualifications and experience. The evaluation also recommended that PWC not issue an interim certificate if there are numerous or significant deficiencies. It was suggested that PWC suspend the bidding rights of a general contractor who does not correct deficiencies within a reasonable period.

Action has been taken to implement the study recommendations where the direct and sole responsibility is PWC's. Some will require changes in Central Agency policy, while others will require co-ordination and negotiation with the construction industry.

During 1990-91 a program evaluation framework was underway for the Corporate Policy and Administration Branch. An evaluation assessment was being conducted for the Municipal Grants Program, and an evaluation assessment of the Marine Product Line in the Architectural and Engineering Services activity has been completed. These assessments should lead to evaluations in 1991-92. Further, a major capital project evaluation is being conducted for the Canada Place Building in Edmonton, which evaluation will be completed in 1991.

Section II Analysis by Activity

A. Realty Services

Objective

To provide, at market-based rates, real property services required by the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

This activity provides a wide range of services such as the acquisition, leasing, letting, development, survey, management, operation, maintenance, repair, and disposal of real property.

These services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the client and Public Works as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of the service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead, both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Real Estate Services:** This includes the services required and related to:
 - appraisals of properties designated for acquisition and/or disposal, development, leasing and/or letting;
 - acquisition of properties by purchase, lease, expropriation, exchange, transfers of administration and control, and the obtaining of licences;
 - disposal of properties by sale, let, exchange, transfer of administration and control, the granting of licences and the demolition of structures;
 - survey of land or property used in the acquisition, disposal, development or leasing of properties;
 - leasing and letting services;
 - property development studies, area screening studies, investment analysis systems and other related investment and financial studies and analysis; and
 - determination and payment for clients of grants in lieu of taxes.
- **Property Management Services:** This includes the services required and related to:
 - federal properties operation and maintenance to ensure that economical standards of operations are achieved;
 - real property project services, such as fit-ups and space optimization for clients and their tenants;

- advisory services, such as moving, conferences facilities, parking and commissioning delivery; and
- fixed assets management including operating and maintenance services of dams, dry docks and moveable bridges.
- **Facilities Maintenance Services:** This includes the services required and related to:
 - utilities services delivery;
 - specialist advisory services with respect to operations and maintenance, waste management (toxic and non-toxic), and quality assurance management;
 - technical and trade services delivery; and
 - central heating plants management.

Resource Summaries

This activity accounts for 52.1% of the Program's person-years and 56.5% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 8: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Operating Expenses*	217,243	3,931	208,931	3,842	201,355	3,815
Fee Revenues*	246,740	--	233,925	--	230,004	--
Operating Contribution	(29,497)	3,931	(24,994)	3,842	(28,649)	3,815
Capital Acquisitions	3,566	--	2,000	--	2,209	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$193.8 million or 89.2% of the \$217.2 million operating expenses of this activity in 1991-92.

Past Year Financial Performance

Figure 9: 1989–90 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989–90		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	201,355	201,875	(520)
Less: Fee Revenues	230,004	226,225	3,779
Operating Contribution	(28,649)	(24,350)	(4,299)
Person–Years: Controlled by TB	3,815	4,094	(279)
Other	--	--	--
	3,815	4,094	(279)

Explanation of Change: The 1989–90 operating contribution is \$4.3 million greater than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Operating Expenses:	
– increase in operating expenses to cover additional operating requirements for national training programs, implementation and enhancements of national electronic data processing systems (\$3.7 million), offset by a decrease in occupancy costs (\$4.2 million) as a result of the renegotiation of the Occupancy Instruments and improved space utilization.	(0.5)
● Revenues:	
– increased revenue as a result of the cyclical nature of the business related to negotiating leasing arrangements and of additional revenues generated from the Accommodation Branch’s electrical upgrade program as well as the result of an increase in client workload demands.	(3.8)

Performance Information and Resource Justification

The Realty Services activity’s performance is assessed on the basis of the quality and timeliness of services provided and the ability to meet client requirements in the most cost–effective manner by giving the best value–for–money for services delivered.

In 1988-89, market-based charging for Realty Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector. Three indicators have been developed to measure performance. The first indicator is the Contribution Margin (Figure 10), defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and related depreciation, which Realty Services contributes to the corporate operational cash position. This reflects Realty Services' ability to generate a positive cash flow from its operations. The second indicator is the Person-Year Productivity Index (Figure 11), which is defined as the level of fee revenues generated by each person-year utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the person-years managed. The third indicator is the Productivity Index (Figure 12), which is defined as the level of fee revenue generated by each dollar of expense utilized. This reflects Realty Services' ability to maximize its fee revenues with the dollar resources at its disposal.

Figure 10: Contribution Margin

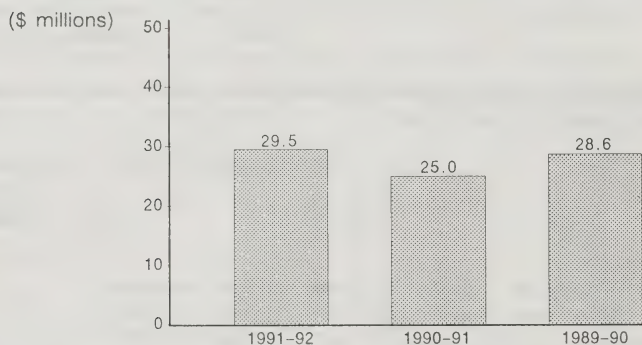


Figure 11: Person-Year Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues	246,740	233,925	230,004
Person-Years	3,931	3,842	3,815
Indicator Level	63	61	60

Figure 12: Productivity Index

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues	246,740	233,925	230,004
Operating Expenses	217,243	208,931	201,355
Indicator Level	1.14	1.12	1.14

B. Architectural and Engineering Services

Objective

To deliver, at market-based rates, real property related architectural and engineering services to the federal government which are appropriate to the client's need.

Description

The requirements for new construction, renovation, maintenance, professional advice, and dredging and fleet services, in support of other government departments and Public Works' Real Property Program, create a continuing demand for professional and technical services. These services include: planning, design, construction, evaluation studies, investigations and related activities; and dredging of waterways, channel obstruction clearance and hydrographic surveys.

Architectural and engineering services are provided under the terms of negotiated agreements reached between the clients and PWC as the service agent. Fees are recovered from clients according to the terms of service agreements. With market-based charging, fees include an amount to cover the overhead both within the activity and for the common support services used.

The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

- **Buildings:** This includes the services required and related to the planning, design, project management of office, special purpose and miscellaneous buildings.
- **Marine Works:** This includes the services required and related to:
 - the planning, design and project management of marine structures; and
 - the dredging, survey of waterways and channel obstruction clearances.
- **Land Transportation:** This includes the services required and related to the planning, design and project management of highways and bridges.
- **Technology:** This includes the services required and related to development of technical standards, applied research, technology transfer, environmental services, air quality and accessibility.
- **Department of Indian Affairs and Northern Development (DIAND) Technical Services:** This includes the professional and technical services, provided through the dedicated units, specifically related to the national direction and support for capital program implementation, operation and maintenance of on-reserve or DIAND assets, fire protection/prevention program and the transfer of technology and service delivery responsibility to First Nations organizations.

- **Air Transport Services:** This includes:
 - airport groundside facilities services required for the planning, design and project management of air terminal buildings, airport air traffic control towers, other special purpose buildings, roads and carparks; and
 - airport airside facilities services required for runways, taxiways, aircraft parking aprons, navigational aids and drainage facilities.
- **Environment Canada Product Sector:** This service includes both knowledgeable client support activities such as asset management, professional and technical services, capital program management, functional guidance and training to client field staff and technical standards development and the delivery of the client's annual capital construction program.

Resource Summaries

This activity accounts for 29.3% of the Program's person-years and 38.9% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 13: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Operating Expenses*	157,400	2,211	161,230	2,300	146,420	2,222
Fee Revenues*	182,858	--	179,869	--	171,377	--
Operating Contribution	(25,458)	2,211	(18,639)	2,300	(24,957)	2,222
Capital Acquisitions	4,200	--	6,800	--	3,650	--

*Excludes recoverable expenses on behalf of clients.

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$142.0 million or 90.2% of the \$157.4 million operating expenses of this activity in 1991-92.

Past Year Financial Performance

Figure 14: 1989–90 Financial Performance – Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989–90		
	Actual	Main Estimates	Change
Operating Expenses	146,420	151,820	(5,400)
Less: Fee Revenues	171,377	180,755	(9,378)
Operating Contribution	(24,957)	(28,935)	3,978
Person–Years: Controlled by TB	2,222	2,496	(274)
Other	--	--	--
	2,222	2,496	(274)

Explanation of Change: The 1989–90 operating contribution is \$4.0 million less than the Main Estimates. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Operating Expenses:	
– decrease in payroll costs as a result of person–year realignments to other PWC activities, as well as underutilization due to changes in client workload requirements; and	(10.2)
– increase in operational expenses due to extraordinary expenses incurred as a result of damage and contract claims (\$1.3 million), and due to dredging and fleet services costs recoverable from clients (\$3.5 million) – see revenue explanation below.	4.8
● Revenues:	
– net decrease in revenues comprising a reduction in fees due to a lower level of client workload demands (\$12.9 million), offset by recoveries of expenses (\$3.5 million) from clients for costs incurred in providing dredging and fleet services.	9.4

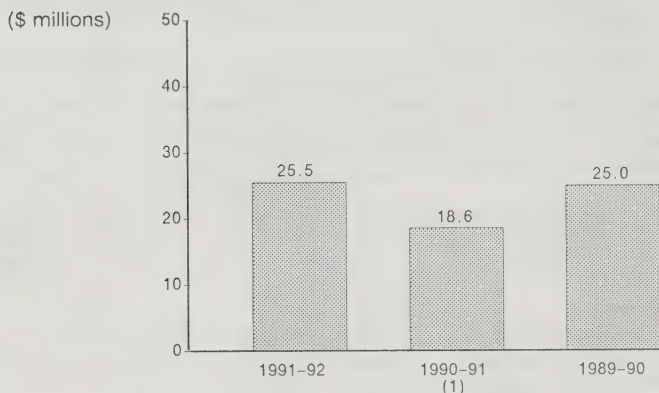
Performance Information and Resource Information

The Architectural and Engineering Service (A&ES) activity’s performance is assessed in terms of its ability to meet clients’ requirements and expectations for timely information and service, on schedule and within budget, and to provide clients with quality products consistent with A&ES’ professional responsibility.

In 1988-89, market-based charging for Architectural and Engineering Services was implemented to provide service to clients at rates comparable with those in the private sector and to generate revenues in excess of expenses in order to contribute to the corporate overhead operations. As a result, the Contribution Margin indicator was developed to measure performance.

The Contribution Margin indicator is defined as the level of revenues generated in excess of expenses, excluding capital acquisitions and related depreciation, that A&ES will contribute to the corporate operational cash position. Figure 15 reflects A&ES ability to generate a positive cash flow from its operations.

Figure 15: Contribution Margin



Note: (1) The 1990-91 forecast of \$18.6 million includes mandatory payments of \$5.9 million for retroactive pay of prior fiscal years following the signing of contractual agreements. The contribution margin would amount to \$24.5 and be comparable to the contribution margins of fiscal years 1991-92 and 1989-90, if it was adjusted to exclude the mandatory payments.

C. Corporate and Administrative Services

Objective

To provide executive direction, corporate management and general administrative services, and advice in support of all departmental activities.

Description

This activity provides financial, informatics, administrative, safety and security, corporate communications, program evaluation, audit and ministerial services to the departmental programs. The services provided under this activity are identified by sub-activities as follows:

Executive Direction: This includes the executive direction and management, inter-departmental liaison and executive support required for the delivery of the departmental programs. The Deputy Minister is accountable for this sub-activity. Regional Directors General, as representatives of the Minister and Deputy Minister, ensure that corporate goals and objectives are in focus regionally by the setting of regional goals aiming at their attainment.

Corporate Management and Administration: This includes the services provided to the departmental programs in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration and contract claims resolution. The Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are functionally accountable to the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management for monitoring the regional progress towards the corporate and regional goals, and for ensuring, through the regional directors, Corporate Management that the corporate management and administration services are satisfactorily provided to the other programs in terms of both level and quality of services.

Human Resources: This includes the services, advice and control in the areas of staffing, classification, pay and benefits, performance appraisals, training programs, official languages, employment equity, employee assistance programs, staff relations, human resource planning and career development. The Assistant Deputy Minister, Human Resources is accountable for these services and for compliance to legislation, regulations and policies governing human resources management. Regional Directors General are functionally accountable to the Assistant Deputy Minister, Human Resources for the provision of human resources services in the regions through the Regional Directors, Human Resources.

Audit and Evaluation: This includes, in the areas of program evaluation and audit, the services provided to the departmental Executive and the Office of the Auditor General, as well as the work involved in responding to policies of the Office of the Comptroller General. The Director General, Audit and Evaluation is accountable for this sub-activity. The Regional Directors General are the representatives of the Director General, Audit and Evaluation in each region.

Corporate Communications: This includes the services provided to the Department in the areas of editorial services, speeches and press releases, departmental publications, managing media relations, establishing and managing client and employee communications and a variety of public relations management and support activities. The Director General, Corporate Communications is accountable for this sub-activity. Regional Directors General are responsible for delivering regional services through the Regional Managers, Corporate Communications.

Resource Summaries

This activity accounts for 18.6% of the Program's person-years and 4.6% of the gross expenses for 1991-92 (see page 2-14).

Figure 16: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Executive Direction	6,037	67	4,701	66	5,609	61
Corporate Management and Administration	68,739	957	76,545	981	78,974	1,178
Human Resources	19,577	313	21,638	324	19,991	344
Audit and Evaluation	4,164	35	3,880	35	3,293	24
Corporate Communications	3,328	32	3,080	32	3,169	33
Gross Expenses	101,845	1,404	109,844	1,438	111,036	1,640
Less: Recoveries	18,100	--	18,100	--	18,100	--
Net Expenses	83,745	1,404	91,744	1,438	92,936	1,640
Capital Acquisitions	10,900	--	9,100	--	5,416	--
Statutory Item	51	--	49	--	48	--

Salaries, employee benefit plan contributions and other personnel costs make up \$70.4 million or 69.1% of the \$101.9 million gross expenses of this activity in 1991-92. The \$18.1 million recoveries are from the Real Property Program for its share of the departmental Corporate and Administrative Services costs.

Past Year Financial Performance

Figure 17: 1989-90 Financial Performance -- Statement of Operations

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Executive Direction	5,609	3,347	2,262
Corporate Management and Administration	78,974	75,937	3,037
Human Resources	19,991	15,916	4,075
Audit and Evaluation	3,293	2,557	736
Corporate Communications	3,169	3,778	(609)
Gross Expenses	111,036	101,535	9,501
Less: Recoveries	18,100	18,100	--
Net Expenses	92,936	83,435	9,501
Capital Acquisitions	5,416	7,000	(1,584)
Statutory Item	48	48	--
Person-Years: Controlled by TB	1,629	1,521	108
Other	11	11	--
	1,640	1,532	108

Explanation of Change: The 1989-90 actual net expenses were \$9.5 million more than the Main Estimates.

Increase
(Decrease)
\$ Millions

- Operating Expenses:
 - increase in payroll costs to cover contract settlements and additional person-years utilized on departmental priority functions. (Note: this overutilization is offset by slippages in other activities of the Services Program); and 5.9
 - increase in operational expenses to cover additional occupancy costs as a result of space reassessments (\$1.5 million), and to cover an increase in systems-related activities due to higher maintenance and enhancements costs (\$2.1 million). 3.6

Performance Information and Resource Justification

The expected result of this activity is the accomplishment of the Department's mission through the direction of Public Works Programs in accordance with departmental and/or governmental priorities. In addition, services are satisfactorily provided in terms of both level and quality in the areas of corporate policy and planning, finance, informatics, general administration, safety and security, contract administration, and contract claims resolutions.

Figure 18 shows the relation of Corporate and Administrative Services person-years to the total person-years for the Department.

Figure 18: Relation of Corporate and Administrative Services Person-Years to Total Departmental Person-Years

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Total Departmental	7,546	7,580	7,677
Corporate and Administrative Services	1,404	1,438	1,640
Ratio (%)	18.6	18.9	21.4

Section III Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements for the Services Program by object are presented in Figure 19. They include the personnel costs for the majority of the staff of the Department and their related expenses along with the expenditures incurred, on behalf of clients, which are to be temporarily financed by the Revolving Fund prior to recovery from the client.

Figure 19: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	341,365	344,912	336,613
Contributions to employee benefit plans	49,158	49,227	45,384
Other personnel costs	15,709	15,434	10,535
Total Personnel	406,232	409,573	392,532
Goods and Services			
Transportation and communications	28,982	26,976	30,400
Information	6,819	6,347	6,210
Professional and special services	192,411	169,792	187,470
Rentals	571,077	551,181	100,159
Purchased repair and maintenance	267,989	240,143	245,829
Utilities, materials and supplies	102,058	85,690	82,726
Construction and acquisition of land, buildings and works	439,399	389,684	462,025
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	10,142	9,203	14,129
Other subsidies and payments	387,716	288,155	583,293
Total Goods and Services	2,006,593	1,767,171	1,712,241
Total Operating Expenditures	2,412,825	2,176,744	2,104,773
Less: Revenues	2,383,984	2,128,584	2,055,265
Net Operating Expenditures	28,841	48,160	49,508
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	174	167	54
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	18,492	17,733	11,221
Total Capital Expenditures	18,666	17,900	11,275
Net Program Expenditures	47,507	66,060	60,783

2. Personnel Requirements

The Services Program's personnel costs of \$406.2 million accounts for 16.7% of the gross operating expenditures of the Program for 1991-92. Information on person-years, by activity, is provided in Figure 20. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 21.

Figure 20: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Realty Services	3,931	3,842	3,815
Architectural and Engineering Services	2,211	2,300	2,222
Corporate and Administrative Services	1,404	1,438	1,640
	7,546	7,580	7,677

Figure 21: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Management	137	134	142	61,500-138,300	82,981
Scientific and Professional					
Architecture and Town Planning	191	204	191	20,623-74,884	60,354
Chemistry	1	1	1	18,666-66,672	--
Economics, Sociology and Statistics	1	2	3	20,000-79,367	--
Education	1	--	--	17,989-69,331	--
Engineering and Land Survey	711	718	705	27,613-74,810	62,322
Library Science	4	5	5	25,371-60,147	44,482
Physical Sciences	25	2	3	21,430-73,473	59,263
Scientific Research	2	2	2	34,343-83,351	80,399
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	1,151	1,089	1,187	17,470-72,817	46,016
Computer System Administration	138	138	137	22,310-73,032	48,997
Financial Administration	139	140	143	15,516-69,789	50,502
Information Services	25	25	27	17,329-65,839	50,672
Organization and Methods	9	11	13	17,121-67,800	52,466
Personnel Administration	91	100	119	16,390-67,273	47,348
Program Administration	10	21	49	17,470-72,817	52,029
Purchasing and Supply	39	39	45	16,292-68,218	40,980
Commerce	1	1	1	17,637-72,787	--
Technical					
Drafting and Illustration	155	174	161	19,852-51,443	37,093
Electronics	8	7	7	20,736-66,964	49,579
Engineering and Scientific Support	919	928	898	17,919-64,912	47,841
General Technical	88	87	82	16,124-71,058	42,212
Ships' Officers	37	54	37	25,218-67,311	40,762
Social Science Support	4	4	4	16,124-73,716	34,041
Administrative Support					
Communications	1	3	1	19,607-40,612	--
Data Processing	25	35	25	17,165-47,383	30,021
Clerical and Regulatory	1,113	1,072	1,203	16,504-40,509	28,510
Office Equipment	10	11	9	16,163-32,250	22,976
Secretarial, Stenographic and Typing	298	305	305	16,356-40,768	26,856
Operational					
Firefighters	--	--	3	--	--
General Labour and Trades	1,359	1,347	1,329	19,889-49,692	32,270
General Services	484	525	477	16,989-51,984	26,852
Heating, Power and Stationary					
Operations	296	308	289	24,167-48,482	31,950
Ship's Crew	62	77	63	28,044-39,744	37,413
	7,535	7,569	7,666		
	Other Person-Years			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Senior Level	1	1	1	44,300-165,500	--
Administrative and Foreign Service	10	10	10	17,470-72,817	46,016
	11	11	11		

Person-Years refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular-time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 22 presents a summary of the Services Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 0.8% of the total gross expenditures of the Program in 1991-92.

Figure 22: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Realty Services	3,566	2,000	2,209
Architectural and Engineering Services	4,200	6,800	3,650
Corporate and Administrative Services	10,900	9,100	5,416
Total capital expenditures	18,666	17,900	11,275

4. Revolving Fund Financial Statements

Figure 23 shows the projected use of Public Works Revolving Fund Authority on an accrual basis.

Figure 23: Projected Use of Public Works Revolving Fund Authority

(thousands of dollars)		
Authority, April 1, 1991		450,000
Drawdown:		
Projected Balance April 1, 1991	90,000	
Total Estimates (Net cash requirements)	<u>8,678</u>	
Less: Balance March 31, 1991		98,678
Unused Authority as at March 31, 1992		351,322

Figure 24: PWC Revolving Fund Statement of Operations

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Fee Revenues:			
Realty Services	246,740	233,925	230,004
Architectural and Engineering Services	182,858	179,869	171,377
Total Revenue (Excluding Disbursements)	429,598	413,794	401,381
Operating Expenses:			
Realty Services	217,243	208,931	201,355
Architectural and Engineering Services	157,400	161,230	146,420
Total Expenses (Excluding Disbursements)	374,643	370,161	347,775
Operating Contribution	(54,955)	(43,633)	(53,606)
Other Expenses:			
Corporate and Administrative Services	101,845	109,844	111,036
Other Recoveries	18,100	18,100	18,100
	28,790	48,111	39,330
Depreciation Expense	9,988	7,200	9,110
Adjustment to Revenue and Expenses	--	--	(2,295)
Net Operating (Profit) Loss	38,778	55,311	46,145

5. Estimated Net Cost of Program

Figure 25 displays the estimated net cost of the Program.

Figure 25: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92 Gross	Less Revenues	Main Estimates 1991-92 Net	Add* Other Costs	Estimated Net Cost of Program	
					1991-92	1990-91
	2,431,491	2,383,984	47,507	2,743	50,250	43,827

*Other costs include the following:

		(\$000)
•	services provided without charge from the Department of Labour; and	2,001
•	services provided without charge from the Department of Supply and Services.	742

6. Market-Based Rate Structure – Services

In 1991-92, all client departments and agencies as well as the Public Works Real Property Program utilizing the services sign service agreements and are charged market-based fees in accordance with the fee base and fee rate structure for each of the charging components as defined in Figure 26.

Figure 26: Market-Based Rate Structure – Services

SERVICE	91-04-01 FEE BASE	91-04-01 FEE RATE
Realty Services		
Real Estate Services Dedicated and Support Staff	Staff Hours	Payroll Cost x 1.5
Appraisal Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Acquisitions/Disposals- Up to 75K - Acquisitions and Disposals	Staff Hours	Payroll Cost x 2
\$75K – \$5M	Value (each property)	5%
\$5M – \$10M	Value (each property)	4%
\$10M – \$15M	Value (each property)	3%
\$15M+	Value (each property)	2%
- Land Assembly	Purchase Price (all prop.)	3.5%
- Lease-Purchase	Present Value of Rent Over Term	1%
Property Development	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Survey Services	Staff Hours	Payroll Cost x 2 – EN-SUR Payroll Cost x 1.5 – DD&EG-ESS
Municipal Grants	Staff Hours	Payroll Cost x 2
Leasing/Letting - General	Gross Rent	5% First Year
- Nominal Value Leases	Staff Hours	2% Each Additional Year Payroll Cost x 2
Inventory Management		
- General Purpose Properties		
1M m ² and more (National Portfolio)	Gross Rent	3.5% of Fee Base
Less than 1M m ² (National Portfolio)	Gross Rent	3.75% of Fee Base
- Special Purpose Space	O&M Disbursements	15% of Fee Base
- Leased Accommodation	Gross Rent	3% of Fee Base
- Parking Management	Gross Rent	3% of Fee Base
- Housing Management - Crown	O&M Disbursements	15%
- Leased	Gross Rent	5%
Project Management		
- Occupancy Instruments	Flat Fee	750.00 Per Occupancy Instrument and
- Project Management - Tenant Services		Disbursements
- Moving	Construction or Contract Cost	15%
- Fit-Up & Re-Fit		
- Capital Projects	Staff Hours	Payroll Cost x 2
- Repair Projects not included in O&M Workplan		
Project Coordination	Construction or Contract Cost	3%
Management of Conference Facilities, Ceremonial Events and Similar Activities	Direct Costs (including Payroll Costs)	15%
Management of Fixed Assets	Direct Costs (including Payroll Costs)	15% of Fee Base

SERVICE	91-04-01 FEE BASE	91-04-01 FEE RATE
Realty Services (cont'd)		
Other Services		
- Advisory Services	Staff Hours	Payroll Cost x 1 for O&M Projects
- Additional Services		
- Prof. & Tech. Expert Services		
- Other Project Time Charges		
- Engineering Services		Payroll Costs x 2 for non- O&M Projects or Projects Not Included on O&M Workplan
- Trades Shops Services		
- Maintenance Services		
Architectural and Engineering Services		
Project Management - Time Base	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Prof. and Tech. Services - % Base	Construction Value	As Per A&ES Norms and Fees
- Fixed Price		Negotiated
Special and Advisory Services	Staff Hours	Hourly Payroll Cost x Multiplier
Construction Management Services	Direct Costs	10% of Fee Base
Dredging Fleet Services	Full & Cap. Cost Allow.	10% of Fee Base
Marine Facility Repair and Channel Obstruction Clearance	Full Costs	10% of Fee Base
Survey Services	Full Costs	10% of Fee Base

Real Property Program

1991-92
Expenditure Plan

Table of Contents – Real Property Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991–92	3–4
B.	Use of 1989–90 Authorities	3–5

Section I
Program Overview

A.	Plans for 1991–92	
1.	Highlights	3–6
2.	Summary of Financial Requirements	3–8
B.	Recent Performance	
1.	Highlights	3–11
2.	Review of Financial Performance	3–13
C.	Background	
1.	Introduction	3–15
2.	Mandate	3–15
3.	Program Objective	3–16
4.	Program Organization for Delivery	3–16
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	3–18
2.	Initiatives	3–20
3.	Update on Previously Reported Initiatives	3–25
E.	Program Effectiveness	3–29

Section II
Analysis by Activity

A.	Program Coordination	3–31
B.	Office Facilities	3–34
C.	Federal Facilities	3–38
D.	Municipal Grants	3–42

Section III
Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	3–43
2.	Personnel Requirements	3–44
3.	Capital Expenditures	3–46
4.	Transfer Payments	3–49
5.	Revenue	3–50
6.	Estimated Net Cost of Program	3–51

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Real Property Program		
5	Operating expenditures	831,890	686,766
10	Capital expenditures	146,188	136,407
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	336,106	317,170
(S)	Dry Dock Subsidy	180	180
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,964	1,857
	Total Program	1,316,328	1,142,380

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Real Property Program	
5	Real Property - Operating expenditures including the provision on a recoverable basis of accommodation for the purposes of the Canada Pension Plan Act and the Unemployment Insurance Act, assistance to the Ottawa Civil Service Recreation Association in the form of maintenance services in respect to the W. Clifford Clark Memorial Centre in Ottawa, contributions and authority to spend revenue received during the year arising from the provision, operation and maintenance of facilities for purpose of accommodation	831,890,000
10	Real Property - Capital expenditures including expenditures on works on other than federal property and authority to reimburse tenants of federal property for improvements authorized by the Minister	146,188,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates					Total	1990-91 Main Estimates
	Authorized Person- Years	Budgetary			Less: Revenues Credited to the Vote		
		Operating	Capital	Transfer Payments			
Program Coordination	240	42,766	700	42	--	43,508	42,740
Office Facilities		815,784	85,733	--	173,284	728,233	597,237
Federal Facilities		209,935	59,755	180	65,207	204,663	182,115
Municipal Grants		3,818	--	336,106	--	339,924	320,288
	240	1,072,303	146,188	336,328	238,491	1,316,328	1,142,380
1990-91 Authorized Person-Years	240						

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Real Property Program				
5	Operating Expenditures	645,779,000	645,779,000	
5c	Transfer of \$13,000,000 from Public Works Vote 10, and \$11,000,000 from Public Works Vote 20			
	Transfer to 5c	--	11,000,000	
	Transfer from Vote 10	--	13,000,000	
	Transfer from Vote 20	--	11,000,000	
	Total -- Vote 5	645,779,000	680,779,000	672,106,040
10	Capital Expenditures	147,567,000	147,567,000	
	Transfer to Vote 5	--	(13,000,000)	
	Total -- Vote 10	147,567,000	134,567,000	131,707,372
(S)	Grants to municipalities and other taxing authorities	297,755,000	284,137,270	284,137,270
(S)	Dry Docks subsidy (Dry Docks Subsidies Act)	180,000	--	--
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,496,000	1,496,004	1,496,004
(S)	Refunds of amounts credited to revenue in previous years	--	2,322,353	2,322,353
Total Program - Budgetary		1,092,777,000	1,103,301,627	1,091,769,039

Section 1

Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

For 1991-92, the following goals, presented by function, have been established for the Real Property Program of Public Works Canada (PWC). For a complete description of the four functions, see page 3-17.

- Program Management:
 - to identify strategies to become more oriented towards business and customer satisfaction (see page 3-20);
 - to implement the urgent and critical components of the Strategic Information Technology Plan (see page 3-20);
 - to attract and retain qualified employees in support of Public Service 2000 (see page 3-20);
 - to implement a new system for the reporting and control of municipal grants (see page 3-20);
 - to liaise with leading groups from the private sector, educational bodies and other levels of government to gain insight into accommodation trends and to share this information with interested parties (see page 3-20);
 - to finalize Memoranda of Understanding (MOU) relationships and levels of service with other PWC branches. In particular, with regard to Corporate Management, assessments are to be made about the quality and levels of service relative to those in the private sector (see page 3-20); and
 - to support the Minister's emergency preparedness responsibilities through the development of plans and enhancement of the Department's response capability (see page 3-21).
- Accommodation Management:
 - to develop Master Occupancy Agreements as a mechanism providing increased flexibility and accountability in the areas of acquisition of accommodation (quantity, quality, location), tenant services and other areas of mutual interest (see page 3-21);
 - to strengthen the linkages between government planning processes and those of PWC on a tenant-specific basis with an assessment of current patterns of accommodation, systemic problems, emerging pressures and long-term projections (see page 3-21);
 - to develop mechanisms to assess, monitor and raise the customer level of satisfaction with respect to Real Property program deliverables focusing on a business orientation (see page 3-21); and

- to develop, for Treasury Board consideration, a refined office accommodation policy framework emphasizing tenant accountability, based on the findings of the major pilot projects (see page 3-22).

- **Asset Management:**

- to seek a viable return on all office buildings, and to develop and ensure the integrity of a database for use in trend analysis and tracking performance (see page 3-22);
- to establish pilot projects with PWC's Realty Services that would contract services to the private sector to permit assessment of lessons to be learned from private sector asset and accommodation management practices (see page 3-22);
- to commence the process of assessing the serviceability ratings for both Crown-owned and long-term leased assets (see page 3-22);
- to improve the system of inventory management;
 - by completing Asset Management Plans for 75% of the Office Facilities assets and 50% of the Federal Facilities assets (see page 3-23); and
 - by establishing action plans in support of any budgetary approvals provided to support the government's Environmental Agenda (see page 3-23);
- to develop PWC policies with respect to amenities such as eating facilities and food services, and to support Treasury Board in the development of policies for recreation and daycare facilities (see page 3-23); and
- to determine the requirement for common use facilities (see page 3-23).

- **Investment Management:**

- to finalize and implement the strategy to actively pursue capital initiatives with other levels of government and the private sector, where feasible and appropriate (see page 3-23);
- to evaluate the appropriateness of the current framework for lease acquisitions (see page 3-23);
- to establish a financial control system for non-funded new space requirements (see page 3-24);
- to develop investment strategies in major urban areas (see page 3-24);
- to continue the development and implementation of strategies for the divestiture of dams, dry docks, bridges and highways under the Federal Facilities activity (see page 3-24);
- to develop disposal strategies for all PWC surplus assets (see page 3-24);
- to implement market-based rents to Canada Post Corporation (see page 3-24); and
- to implement market rent for pool housing where Crown corporations are tenants (see page 3-24).

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92			Forecast 1990-91			For Details See Page
	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	Expen- ditures	Revenue Credited to Vote	Net Expen- ditures	
Program Coordination	43,508	--	43,508	42,740	--	42,740	3-31
Office Facilities	901,517	173,284	728,233	872,696	162,302	710,394	3-34
Federal Facilities	269,870	65,207	204,663	267,225	67,513	199,712	3-38
Municipal Grants	339,924	--	339,924	320,288	--	320,288	3-42
Total Program	1,554,819	238,491	1,316,328	1,502,949	229,815	1,273,134	
Person-Years: Controlled by TB			240			240	
Other			--			--	
			240			240	

Figure 2: Change in Net Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change
Total Program	1,316,328	1,273,134	43,194

Explanation of Change: The net financial requirements for 1991-92 are \$43.2 million or 3.4% more than the 1990-91 forecast expenditures. The change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Program Coordination: <ul style="list-style-type: none"> increase in payroll costs to cover inflation on salaries and wages. 0.8 Office Facilities <ul style="list-style-type: none"> increase in revenue as a result of a realignment from the Federal Facilities activity (\$2.2 million) and additional revenues (\$8.8 million) from reimbursing tenant departments; (11.0) increase in operating expenditures to cover essential repairs to Crown-owned and lease-purchase facilities; 9.4 net increase in level of capital expenditures to cover various project cashflow requirements in line with the Real Property Program capital plan; 7.1 net increase in operating costs to cover new leased accommodation requirements of tenant departments; 5.4 	

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> - increase in operating expenditures to cover the impact of inflation on labour charges for services purchased from the Services Program; and 	10.4
<ul style="list-style-type: none"> - net reduction in operating and capital expenditures level to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax. 	(3.5)
<ul style="list-style-type: none"> ● Federal Facilities: <ul style="list-style-type: none"> - net increase in operating expenditures to provide for essential repair work and new leased accommodation requirements of tenant departments; 	8.0
<ul style="list-style-type: none"> - net decrease in level of capital expenditures due to the transfer of the management of certain facilities to other government entities, as well as cashflow adjustments in line with the Real Property Program capital plan; 	(7.2)
<ul style="list-style-type: none"> - decrease in revenue due to a realignment to the Office Facilities activity (\$2.2 million) and a reduction in revenues from reimbursing tenant departments (\$0.1 million); 	2.3
<ul style="list-style-type: none"> - increase in operating expenditures to cover the impact of inflation on labour charges for services purchased from the Services Program; and 	2.9
<ul style="list-style-type: none"> - net decrease in operating and capital funds to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax. 	(1.0)
<ul style="list-style-type: none"> ● Municipal Grants: <ul style="list-style-type: none"> - increase in Statutory grant payments in lieu of taxes to municipalities and other taxing authorities (\$18.9 million), as well as an increase in operating expenses (\$0.7 million) to meet additional workload requirements. 	19.6

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast, which is based on information available to management as of November 30, 1990, is approximately \$130.7 million more than the 1990-91 Main Estimates of \$1,142.4 million (see Spending Authorities, page 3-4). The change is comprised of:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> • a net increase in operating expenses primarily to cover the acquisition of new leased accommodation for various tenant departments, including Revenue Canada-Customs and Excise for Goods and Services Tax offices, Justice Department, and the Immigration and Refugee Board; 	120.9
<ul style="list-style-type: none"> • increased funding for various capital projects, including the new Federal Court Building, the Canadian Space Agency Headquarters, the Nortel Facility acquisition, the new National Archives, the new GST National Processing Center, and accessibility improvements to various Crown-owned and lease-purchase facilities; 	14.1
<ul style="list-style-type: none"> • a net decrease in operating and capital expenditures to reflect the transfer of responsibility for the management of 32 border crossings to Revenue Canada; 	(6.7)
<ul style="list-style-type: none"> • an increase to cover a contribution to the City of Chicoutimi for the development of the Old Port of Chicoutimi project; 	6.2
<ul style="list-style-type: none"> • a decrease in operating and capital expenditures to reflect the transfer to the province of New Brunswick the responsibility for the management of the Canadian portion of five international bridges; and 	(2.5)
<ul style="list-style-type: none"> • a reduction in operating and capital funds to reflect the effect of the abolition of the Federal Sales Tax. 	(1.3)

B. Recent Performance

1. Highlights

Highlights of the Program's achievements, by function, in 1989–90 include:

- Program Management:
 - amalgamated the previous four Accommodation Branch programs into a single Real Property Program and developed the necessary accounting changes to implement the streamlining;
 - completed approximately 50% of an Accommodation Branch manual covering departmental policies and procedures;
 - developed a Real Property Plan, which brings together PWC's proposals for tenant requirements, asset improvements and investment opportunities;
 - completed a Five-Year Business Strategy for the Accommodation Branch and communicated its priorities to all PWC employees; and
 - produced a number of emergency plans, including a "Departmental Emergency Book," and made recommendations concerning the emergency preparedness responsibilities of the Minister of Public Works for incorporation in a Civil Emergency Preparedness Order.
- Accommodation Management:
 - reviewed and approved, as appropriate, approximately 150 exceptions to accommodation policies in accordance with the transfer of authority to PWC;
 - developed a revitalized tenant demand process and long-term planning framework for office space requirements for implementation in 1990–91; and
 - developed a model for the provision of strategic information on the number of employees accommodated by PWC, and captured data on the quantity and costs of this accommodation. The prototype for the exchange of this information will be tested in 1990–91.
- Asset Management:
 - identified 91 assets with a negative return on investment with a view to developing appropriate corrective strategies;
 - completed asset management plans for 38% of the department's office buildings; and
 - developed operating guidelines and performance indicators governing tenant comfort, including air quality (ventilation, temperature, relative humidity), lighting, acoustics, etc.

- Investment Management:
 - held extensive discussions with the Treasury Board Secretariat's, Bureau of Real Property Management regarding custody transfer initiatives, which resulted in the successful negotiation of transfers with the Department of Communications, Health and Welfare, and the Royal Canadian Mounted Police (RCMP). Negotiations held with Revenue Canada-Customs and Excise continued. A branch policy, on custody transfer, was also developed and released in 1990-91;
 - developed a strategy to undertake negotiations with the provinces of Ontario and Quebec for the divestiture of the Perley Bridge, and initiated a strategy, in conjunction with Transport Canada, that resulted in the transfer of PWC's five international bridges to the Province of New Brunswick in 1990-91; and
 - developed, with the Canadian Parks Service, a strategy for the transfer of responsibility for the reconstruction of the Trans-Canada Highway through National Parks.

2. Review of Financial Performance

Figure 3: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Program Coordination	44,472	39,379	5,093
Office Facilities	740,341	683,565	56,776
Federal Facilities	265,748	277,881	(12,133)
Municipal Grants	286,875	300,873	(13,998)
	1,337,436	1,301,698	35,738
Less: Revenue Credited to the Vote	245,667	208,921	36,746
	1,091,769	1,092,777	(1,008)
Person-Years: Controlled by TB	224	201	23
Other	--	--	--
	224	201	23

Explanation of Change: Actual net financial requirements were approximately \$1.0 million less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● Program Coordination:	
– increase in operating and capital expenditures, including payroll costs associated with the additional person-years utilized, to effectively meet all program management requirements.	5.1
● Office Facilities:	
– increase in operating expenditures primarily due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements; and	57.6
– slippage in spendings on capital projects due to construction delays.	(0.9)
● Federal Facilities:	
– decrease in operating and capital expenditure levels primarily due to the transfer of resources to Office Facilities activity to partially offset the additional leased accommodation requirements;	(27.7)

	Increase (Decrease) <u>\$ Millions</u>
<ul style="list-style-type: none"> - increase in operating costs as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants; and 	17.8
<ul style="list-style-type: none"> - decrease in operating and capital expenditures for highway and bridge works due to the deferment of various projects. 	(2.2)
<ul style="list-style-type: none"> • Municipal Grants: <ul style="list-style-type: none"> - decrease in Statutory payments to municipalities and other taxing authorities for grants in lieu of taxes. 	(14.0)
<ul style="list-style-type: none"> • Revenue Credited to the Vote: <ul style="list-style-type: none"> - increase in revenue from reimbursing federal and third party tenants (\$18.9 million), as well as an increase in revenue as a result of the changes in accounting treatment of the central heating and cooling plants (\$17.8 million). 	(36.7)

C. Background

1. Introduction

The Real Property Program, under the direction of Public Works' Accommodation Branch, manages a diverse portfolio of federal real property, both in providing a safe and productive work environment to federal tenants, and in applying sound business practices.

This portfolio consists of two main asset types:

- **Office Facilities**, which consist of 380 Crown-owned and 9 lease-purchase office buildings, valued at approximately \$2 billion, and 2,446 leases, which have annual expenditures of \$491 million; and
- **Federal Facilities**, valued at approximately \$6 billion, which consist of bridges, highways, dry docks, dams, and one lock; 1,423 Crown-owned non-office facilities, such as laboratories, warehouses, emergency facilities, residential housing; national landmarks such as the Parliament Buildings; 578 leased non-office facilities; and 252 surplus properties.

The Program's principal responsibilities are to manage:

- tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment;
- the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards in the provision of a productive work environment and a reasonable return on investment; and
- the Public Works' real property investments through purchase, construction, lease-purchase, and leasing of assets, by performing cost-benefit analysis.

2. Mandate

Under the provisions of the Public Works Act, the Department is responsible for the "management, charge, and direction of federal buildings and properties not under the jurisdiction of other departments" and "the heating, maintenance and keeping in repair of the government buildings any alterations from time to time therein and the supplying of furniture or fittings or repair to those buildings."

Other statutory authorities include the Public Lands Grants Act, the Surplus Crown Assets Act, the Expropriation Act, the Dry Docks Subsidies Act, the Public Harbours and Ports Facilities Act, the Government Property Traffic Act, the Government Works Tolls Act, the Laurier House Act, the Trans-Canada Highway Act, the Municipal Grants Act, the Ottawa River Act and the Emergency Preparedness Act.

3. Program Objective

The objective of the Real Property Program is to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

The Real Property Program meets this objective by integrating the demand for accommodation by federal tenants with the supply available through Crown-owned, leased and lease-purchase facilities.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Real Property Program consists of four activities: Program Coordination, Office Facilities, Federal Facilities, and Municipal Grants. The objective of each activity is described in Section II.

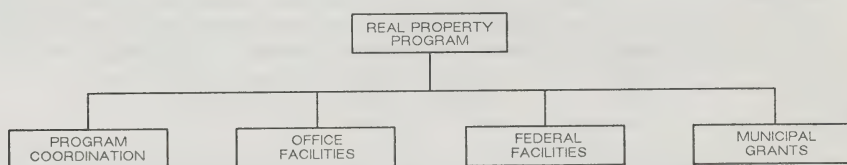
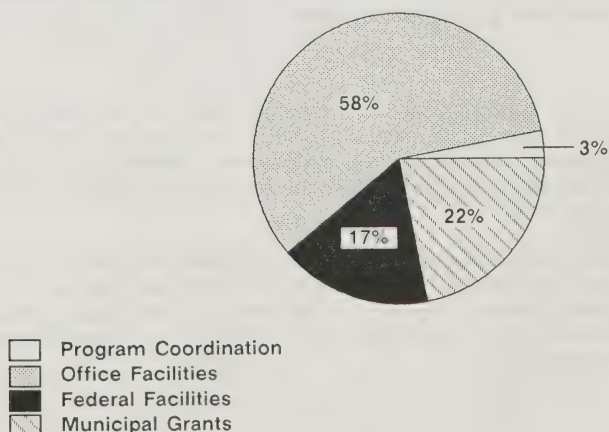


Figure 4 shows the relative resources allocated among the four activities. Approximately 3% of the gross expenditures are allocated to Program Coordination, 58% to Office Facilities, 17% to Federal Facilities and 22% to Municipal Grants.

Figure 4: 1991-92 Expenditure Allocations by Activity (Percent)



Within the four activities of the Real Property Program are four functions. These functions are defined as follows:

Program Management: The business of Program Management is to oversee the human, financial, asset and information resources required to implement the Real Property Program. This function includes the policies, standards and practices governing the financial and operational planning, reporting and controls used to administer tenant accommodation, to regulate and protect PWC's assets, and to manage the investment portfolio. The Emergency Preparedness activity is also included in this function.

Accommodation Management: The business of Accommodation Management is to ensure customer satisfaction within the government's regulatory framework. This function includes the policies and procedures governing tenant demand, tenant operational norms, strategic planning, and provision of information to tenants and review and analysis of tenant accommodation trends.

Asset Management: The business of Asset Management is to ensure that Her Majesty's facilities are well maintained. This function comprises the standards and regulations affecting the efficient and effective performance of the assets in such areas as health, safety, environmental and social considerations, and the life-cycle performance and return on investment of the PWC portfolio.

Investment Management: The business of Investment Management is to ensure that the government's investment opportunities are maximized. This function involves the management of financial resources associated with the portfolio, including the acquisition of real estate through construction, purchase, lease and lease-purchase, and the divestiture, devolution, disposal or disinvestment by sale, transfer or demolition.

Organization Structure: The Accommodation Branch is organized into a headquarters office and six regions. Headquarters delivers program coordination and informs the regions of the Operational Plan Framework initiatives. This structure allows the Branch to provide an effective strategic framework for the management of the Department's assets.

The Manager accountable for the results of the Real Property Program is the Assistant Deputy Minister (ADM), Accommodation, supported by the Headquarters Director General, Accommodation Business. The program is delivered through the six Regional Directors General, supported by the Regional Directors of Accommodation.

The Regional Director General (RDG), as the representative of the Deputy Minister, chairs the Regional Executive Committee. The RDG represents the Department's position in all dealings with the provinces and municipalities, provides coordinating and functional authority for the Real Property Program, reports to the ADM, Accommodation, and ensures that common support services, on behalf of the Department as a whole, are provided in accordance with signed agreements with the accountable managers at headquarters.

Functional authority is provided through the Director General and Directors of the Accommodation Branch in headquarters. It is achieved by: establishing objectives, goals, policies, procedures and systems to form a network within which the products are delivered; by confirming that the framework exists and remains effective; by ensuring that employees are qualified and receive proper direction; and by monitoring performance on a regular basis to ensure that an appropriate quality of service is maintained.

Functional authority for Emergency Preparedness and for Municipal Grants is provided by the respective headquarter's Directors.

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The major external factors that will influence the Real Property Program and resources for the fiscal year 1991–92, by function, are:

- **Program Management:**
 - the shortfall in human resources, skills mix difficulties, and increased requirements for training in the use of electronic data processing equipment;
 - restriction on funds and resources resulting from the government's ongoing deficit reduction program;
 - the ongoing need for a co-ordinated federal program of Emergency Preparedness;
 - potential liabilities of deteriorating highways, bridges and dams for which no reconstruction funds are available; and
 - the increase in demands against the statutory Municipal Grants program as municipalities increase their tax burdens to pay for reconstruction of deteriorating municipal infrastructure.
- **Accommodation Management:**
 - growing pressure for increased autonomy, flexibility and accountability for tenant departments as outlined in the report of the Public Service 2000 Task Force on Common Services and Administrative Policies;
 - increased expectations for facilities through an acknowledgment of employees as a most valued resource and the impact of facilities (positive and negative) on the productivity and well-being of employees;
 - creation of special operating agencies with expanded authorities to prescribe accommodation requirements and to reimburse PWC for the accommodation;
 - continuing redeployment of public servants between departments in connection with the introduction of major government initiatives which creates urgent requirements for significant amounts of accommodation that cannot be correlated with other goals to reduce space or to optimize use of excess space in a large number of locations in a cost-justifiable manner; and
 - innovative changes in the delivery of tenant programs, including the rapidly evolving use of technology and increased emphasis on public interaction regarding the resultant impact on accommodation.
- **Asset Management:**
 - the federal government's social and economic objectives, such as accessibility, federal presence, environmental protection, pool housing, daycare, security, and heritage;
 - general social trends, such as environmental awareness and the emergence of single-issue pressure groups;

- changes in government policies and operations;
- increased tenant demands for more sophisticated accommodation, including advanced technological capacities, increased tenant awareness of and sensitivity to building interior environmental issues, and improved retrofit;
- aging PWC inventory, where major renovations are often required to bring the assets up to increasingly more stringent health and safety standards; and
- the government's ongoing exercise of rationalizing the federal inventory.

- Investment Management:

- the impact of the deficit on reduced budgets for major and minor capital activities;
- urban and land development initiatives in support of wider government objectives;
- regional economies, such as those in Toronto, that dictate market rates and increase the cost of program delivery;
- difficulties encountered in attempting to negotiate divestiture strategies for certain assets, such as wharves, dams, dry docks, bridges and highways; and
- the need to evaluate the federal government's ownership role for specific assets.

2. Initiatives

In response to the Program's goals, the Department will undertake the following initiatives in 1991-92:

Program Management: As the Department continues to move into the new era of management based on principles of market-based charging, return on investment and deficit reduction, PWC's program management will continue to be faced with interesting management challenges. The Accommodation Branch will identify the best management practices, develop proactive communications strategies with tenants and the public, introduce more effective and efficient accountability structures, and foster a rewarding and motivating work environment for its employees. These initiatives include the following projects.

Customer Satisfaction/Business Orientation: Accommodation Branch will develop and implement a co-ordinated strategy focusing on the identification of customer (in the broadest context) requirements and the satisfaction of those expectations. Concurrently, the Branch will examine other business models and will evaluate their viability for the Real Property Program.

Strategic Information Technology Plan (SITP): In recognition of the strategic importance of information systems to support business objectives, the SITP has recently been completed. It provides a strategic framework for the information processing and technology requirements of the Branch. This will form the information management and technical foundation for improved productivity and decision making. Year one of this five-year plan will commence in 1991-92.

Public Service 2000: PWC will enter into Memoranda of Understanding (MOU) with departments wishing to avail themselves of increased flexibility in the contracting of tenant services as outlined in the Public Service 2000 Task Force report on Common Services. These MOUs will provide departments with a range of significantly increased flexibilities and accountabilities, while maintaining the integrity of the PWC asset and building systems.

Municipal Grants: A new Municipal Grants system will be implemented, which will improve the reporting and control of these expenditures. This system will allow for increased efficiency by eliminating the duplication and delay inherent within the present system.

Accommodation Benchmarks: The Accommodation Branch will liaise, on a full and active basis, with leading private sector companies and associates, educational institutions and other governments in order to gain insight into accommodation trends and practices and to implement a program to communicate this information to tenants.

Service Payments: The Accommodation Branch will evaluate payments for services as follows:

- in the context of a revised General Service Agreement (GSA) with Realty Services, the Branch will participate in the development and evaluation of pilot projects (contracts for services with private sector) in order to assess lessons to be learned regarding types and levels of service comparability between Realty Services and the private sector, and to promote the development of in-house expertise in private sector asset and accommodation management practices; and
- with regard to Corporate Management, assessments are to be made about the quality and levels of service relative to those of the private sector.

Emergency Preparedness: The Accommodation Branch will complete the development of Headquarters and regional readiness plans, complete the establishment of regional emergency co-ordination centres and continue co-operative planning with provinces and territories for the development of a National Emergency Construction Agency, contribute to the development of a National Earthquake Response Plan, normalize tenant arrangements for emergency government facilities and review public protection strategy.

Accommodation Management: The Accommodation Branch function provides the interface between the demand of tenant departments and the supply of accommodation through Asset Management and Investment Management. The group is responsible for the development of policies and procedures that provide the framework for tenant accommodation norms such as the quantity and quality of accommodation, the development processes to ameliorate strategic and operational planning for accommodation, and the liaison and consultation with tenants on matters of mutual concern.

Tenant Flexibility and Accountability: A framework, developed by PWC, for enhanced tenant accountability and increased authority in the articulation of accommodation requirements for the quantity and quality of space, the levels of service and the types of amenities will be implemented. This framework will be piloted in partnership with leading tenant departments. The results of the pilot projects will be rigorously evaluated, refined and used with other departments.

Long-Term Space Planning: The Accommodation Branch will continue to implement an enhanced process for space planning by increasing the number of tenant departments participating to represent 80% of the PWC inventory. The process will focus on a two- to three-year planning cycle, and will consider the current planning environment in relation to program changes and the supply of accommodation available through Crown-owned assets and the private sector.

Serviceability: Generic profiles will be developed for five tenant departments. These profiles will be correlated with the profiles of available facilities, and the effectiveness and efficiency of the process will be evaluated.

Utilization of Resources: Studies will be conducted to assess the resource (financial and human) impact of current facilities management concepts such as "universal footprint," integrated furniture and partitioning systems, and technology, and to share the findings of these studies with tenants and central agencies.

Computer-Aided Facilities Management (CAFM): This Branch will provide leadership in the definition of the role of PWC in the improved use of CAFM as a facilities management planning tool. The initiative will highlight the state-of-the-art capabilities of CAFM for strategic planning and inventory management of materiel and real property assets. Accommodation Management will liaise with tenant departments and with other users within the government and the private sector.

Customer Satisfaction: Accommodation will initiate a program to actively monitor customer (tenant) satisfaction through the development of satisfaction indicators, and through the development of a process to identify systemic problems and to provide management with an analysis of trends, with emphasis on dialogue and feedback directly with occupants.

Accommodation as a Management Resource: The Accommodation Branch will provide a series of information packages to senior executives in tenant departments regarding the size and extent of accommodation maintained by PWC on their behalf. The intent of this initiative is to highlight the resource impact of accommodation as a strategic resource.

Office Control Framework: PWC will seek Treasury Board concurrence for the further transfer of accountability as outlined by the Ministerial Task Force on Program Review. More specifically, PWC will seek the delegation of the authority to promulgate policies relating to office accommodation and will outline the revitalized objectives, policies, responsibilities and processes.

Asset Management: The Asset Management function is concerned primarily with the supply side of the Real Property Program equation, both in supplying space prescribed by program changes and tenant demand, and in ensuring that the source of the supply – the inventory of assets – is managed as effectively and efficiently as possible.

In keeping with the mandate of the Real Property Program, PWC's strategic approach to the management of its inventory of assets centres on two major priorities: to provide a safe and productive environment to the users of its facilities; and to preserve the economic value of the assets. These objectives depend on the integrity of the quality and condition of the real property assets base.

PWC is developing several strategies to manage its diverse portfolio of assets in order to respond to the numerous external influences currently shaping and redefining the demand side of the Real Property Program equation, while effectively managing the investment in the inventory.

Viable Return: A viable return on office buildings refers to managing the investment in the asset. The initiatives in this area relate to determining that return, tracking performance toward that return, and developing action plans to address poor performance. Related issues are:

- Revenue Management: reviewing the databases used to identify the revenue, recognizing earned revenue earlier in the process, and tying the revenue collection process to other program functions; and
- Asset Performance: developing and refining tools to evaluate asset performance (including return on investment), to forecast resource requirements, to control operating costs, to manage vacant/underutilized space, and to acquire private sector asset management practices.

Pilot Projects with Realty Services: The pilot projects, using private property management organizations, will be established to allow for assessment of the comparability of services offered by Realty Services and the private sector. Comparability criteria will be outlined and these projects will be managed against the criteria. Data will be collected and shared with Realty Services to help establish areas of expertise, in both organizations, in current private sector practices in asset and accommodation management.

Serviceability: This tool allows the assessment of the inventory against 16 aspects that are deemed to be descriptive of the tenants' functional requirements for satisfying their operational program needs. This assessment process will begin in 1991-92 for both Crown-owned and long-term leased assets.

Inventory Management: To monitor its assets more effectively, the Department will continue to improve its inventory management system. The improved system not only will ensure full integration with the government-wide directory currently being developed by Treasury Board, but also will assist the Department in minimizing its vacant and underutilized space. Related issues are:

- Asset Management Planning: Public Works will continue the asset management planning process to provide a strategic framework to guide the Department's portfolio management decisions. In 1991-92, PWC intends to complete Asset Management Plans for 75% of the office facilities, and 50% of the federal facilities to remain in the inventory;
- Environmental Agenda: assuming the receipt of supported funding, plans are being developed to assist the Department's commitment to the government's Environment Agenda. This includes the management of asbestos, underground storage tanks, polychlorinated biphenyls (PCBs) and chlorofluorocarbons (CFCs) present in the Department's assets; and
- Establishing and monitoring action plans to address inventory deficiencies associated with an aging asset base in the context of major government policy directions and thrusts, primarily in the areas of accessibility, environmental agenda and Public Service 2000.

Policy Development: Initiatives in this area include the following:

- PWC policies will be developed with respect to eating facilities and food services; and
- PWC support of Treasury Board initiatives toward policies for recreation and daycare facilities.

Common-Use Facilities: PWC, as custodian of existing and new common-use facilities, will determine the necessity for the development of facilities that consist of multi-tenant warehousing, conference and training facilities for use by a number of departments, and laboratory facilities to be shared by independent programs of more than one department.

Investment Management: PWC, as custodian and buyer of real property services, has a leading role within the government in promoting more efficient and cost-effective investment management. The Accommodation Branch will develop and implement strategies that reflect the government's commitment to safeguarding the environment and improving return on investment. The Branch will develop strategies to improve investment opportunities for its capital and leasing projects. These strategies include the following projects.

Public/Private Sector Initiatives: PWC will implement strategies for capital initiatives with the private sector on a pilot basis in selected urban centres. These strategic alternatives will include lease-purchase, ground-lease and joint ventures.

Lease Acquisition Framework: The current legal framework for lease acquisitions is not consistent with other forms of real estate acquisitions and requires review during the next fiscal year.

New Space Requirements: A system will be established to monitor and control financial considerations for non-funded new space requirements. Some tools to be implemented in support of this system include: investment performance indicators related to the timeliness and cost of both capital and lease project management; and a national project tracking system for both capital and lease projects.

Urban Investment Strategies: PWC will develop and implement strategies for particular urban centres (National Capital Region, Montreal and Toronto), and will also work with tenant organizations to set in place strategic plans for longer-term investment needs.

Divestiture Strategies: The Department will continue developing individual divestiture strategies for the remaining marine and land assets, such as the Alaska Highway and the St. Andrews Lock and Dam, with the objective of negotiating the best arrangement at the lowest cost possible. A number of specific divestiture initiatives will be pursued including: transfer of the Old Welland Canal to the City of Welland; the potential transfer of PWC's capital program responsibility for the Trans-Canada Highway to the Department of Transport; and the potential transfer of the Perley Bridge to the Provinces of Ontario and Quebec.

Surplus Assets: The Department will develop disposal strategies for its surplus assets from the existing inventory as well as for assets as they become surplus.

Market Rent – Canada Post Corporation (CPC): As per the 1982 Comprehensive Realty Management and Services Agreement negotiated between PWC and CPC, charging for accommodation between the two organizations is based on the principle of cost pass-through. During 1991-92, a new strategy for charging market rent for accommodation will be implemented.

Market Rent – Housing: Effective April 1, 1991, rents will be increased for houses managed by PWC for the following Crown corporations: Canada Post Corporation; Canadian Broadcasting Corporation; and Canada Mortgage and Housing Corporation. The objective is to bring rents up to market level by phasing in the increase over a two-year period. Increases for government departments will commence in the subsequent year.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Program Management:

Policy Framework: The Department has completed approximately 50% of the Accommodation Branch policies and procedures manual.

Revenue Management: Weaknesses in the area of revenue management were identified and a plan for implementing solutions and corrective action was undertaken.

Human Resource Management: Additional human resources were provided in 1990–91.

Emergency Preparedness: Recommendations were made concerning the emergency preparedness responsibilities of the Minister of Public Works for incorporation in a Civil Emergency Preparedness Canada Plan; Departmental and Regional Emergency Books were produced; and input was provided for the National Earthquake Response Plan. Public protection planning continued and the Brandon Plan, a comprehensive emergency management model for use by provinces and municipalities, was published. Development of the National Emergency Construction Agency continued, in co-operation with provinces, and a Reference Manual for the operation of the Agency was issued. Emergency operation centre design guides were developed.

International Network: An International Benchmarks Network of experts was established to exchange experiences and views on accommodation trends and changes with other levels of government and the private sector. A work exchange program was initiated with the Australian Department of Public Works to transfer information related to productive work environments, value for money and customer satisfaction.

Communications Plans: Communications strategies on the productive work environment, indoor air quality, and facilities management were developed and implemented, in order to keep tenant departments, central agencies and the private sector informed of the Department's long-term plans and initiatives.

Service Payments: The service payments to Corporate Management were analysed to identify the areas to study and evaluate.

Accommodation Management:

Tenant Communications Plan: The Department reaffirmed the importance of dialogue and consultation with tenants, either on an individual basis or through interdepartmental forums and a series of conferences. This initiative placed a premium upon discussions to inform tenants of the role of the Accommodation Branch, policy changes and concepts in the rapidly changing facilities management environment.

Long-Term Space Planning: A preliminary framework for dialogue and feedback on strategic tenant initiatives were developed and implemented with nine departments, and these initiatives were correlated to operational pressures. PWC also communicated with key departments on the items in the PWC 1991–92 Multi-Year Operational Plan in order to rank projects and to make departments aware of the type of information required for prudent accommodation planning. Because of the importance of this initiative, it will be continued in fiscal year 1991–92.

Computer-Aided Facilities Management (CAFM): The feasibility of conducting a major pilot project utilizing sophisticated CAFM technology affecting some 88 thousand square metres of accommodation in the Tunney's Pasture area of the National Capital Region was examined. The ability of the CAFM software to respond to the requirement will be fully evaluated from a management perspective, and strategies for the application of CAFM will be developed accordingly. This initiative will be continued in the 1991-92 fiscal year.

Tenant Accountability: PWC developed a responsive and flexible framework for tenant accountability that acknowledged unique organizational requirements, and communicated the fundamental precepts of the framework to tenant departments. The framework has received very favourable feedback and will be implemented through a series of pilot projects in 1991-92. Concurrently, PWC approved some 150 deviations to existing accommodation policies, as justified by tenants as a requirement for a productive work environment.

Accommodation as a Management Resource: A series of interactive initiatives were undertaken, including the development of a prototype letter to one of the largest departments that highlighted the amount of accommodation provided, various costs associated with the accommodation, strategic and operational concerns and strategies to respond to these concerns. Concurrently, PWC developed a number of informative communication packages and publications and distributed these packages to senior managers. Accommodation, as a management resource, is an integral element of PWC initiatives and will be continued in 1991-92.

Asset Management:

Asset Management Planning: The implementation of the policy to develop Asset Management Plans for each asset within the PWC portfolio is well under way. By the end of 1990-91, the Department will have completed plans for approximately 54% of the 380 office buildings and 38% of the federal facilities in its inventory.

Security Policy: The joint PWC/Treasury Board Secretariat/RCMP role statement was rescheduled for completion in early 1991.

Daycare: Treasury Board is continuing to develop its daycare policy. PWC has played an active role in providing comments on each step in the evaluation of this policy.

Productive Work Environment: The Branch has taken the following initiatives toward the Productive Work Environment:

- first phase of serviceability: developing the asset assessment process and training employees on the use of the process;
- publishing the building operating targets for all tenants;
- enhancing the workplanning process with Realty Services to manage and ensure delivery on the building operating target; and
- development of a branch strategy in the area of indoor air quality.

Asset Performance: The Branch reviewed the assets in the inventory to determine the buildings having a negative return on investment, and to quantify the vacant space. Long-term strategies to address performance issues were developed in the context of Asset Management Plans.

Inventory Management: The Asset Inventory System was enhanced to include data related to accessibility requirements of the Crown-owned and lease-purchase inventory as well as the location of environmental hazardous material (asbestos, underground storage tanks, PCBs and CFCs) planned for elimination/correction. Statistics regarding the inventory are:

- operated and maintained an inventory of 4.8 million square metres of office space, of which 2.3 million square metres were Crown-owned and 0.5 million square metres were lease-purchase space; and
- managed 18 designated properties, 1,593 housing units (of which 1,284 are Crown-owned and 309 are leased), 121 common use Crown-owned facilities, 269 special common use leased facilities, 17 bridges, 10 dams, 1 lock, 3 dry docks, 2,222 km of highway, and 252 surplus properties.

Accessibility: Funding for the Department's five-year plan for accessibility were approved by the Treasury Board. The plan and funding will result in all crown-owned and lease-purchase assets being accessible in accordance with the 1985 Barrier-Free Design standard by 1994-95.

Housing Study: The task force established to review the PWC role and mandate in the provision of pool housing to other government departments completed its review and concluded that PWC should divest of housing in areas where private sector markets provide such housing.

Investment Management:

Dry Dock Rates and Regulations: The third and final phase of the planned dry dock rate increases has been delayed pending a review of the effects of further rate increases on the shipbuilding/ship repair industry.

Trans-Canada Highway: Pre-engineering studies are currently under-way for Phase III of the project to upgrade the Trans-Canada Highway through the Banff National Park. Upgrading of the Castle Mountain interchange portion of Phase III is due to be completed in the fall of 1991.

Northumberland Strait Crossing Project: The Environmental Assessment Review Panel completed public hearings in March 1990 and completed its final report in August, recommending that the project not proceed as initially planned. The Department is attempting to modify the project in a manner that will address the Panel's concerns.

Custody Transfers: PWC will continue custody transfer negotiations with Fisheries and Oceans Canada for the transfer of approximately 12 assets to PWC and 1 asset to Fisheries and Oceans. In addition to the completed transfer of 32 land border facilities to Revenue Canada-Customs and Excise (RC-CE), there will be further negotiations to transfer 5 more to RC-CE.

Highway Investments: An investment strategy has been developed, which involves the transfer of capital responsibility for the Trans-Canada Highway through the national parks to Transport Canada and involves the capital funding of the Alaska Highway for a further two years, while discussions concerning divestiture are held with the governments of Yukon and British Columbia.

Divestiture Strategies: PWC successfully negotiated the transfer of five international bridges to the Province of New Brunswick in 1989-90. This transfer will be completed in 1990-91. A negotiating strategy was developed relative to the transfer of the Yukon portion of the Alaska Highway to the Territorial Government. It is hoped that negotiations with the Yukon Territorial Government will be largely completed in 1990-91.

Welland Canal: PWC has held discussions with the Welland City Council to transfer these lands to the City. The Department will continue these discussions.

Public/Private Sector Initiatives: PWC has developed an investment strategy for capital initiatives with the private sector, which will be considered, where appropriate, as an option in all investment decisions.

Lease Delivery Process: An improved lease acquisition process has been developed, which will reduce existing time constraints and improve the quality of the delivered product.

Investment Analysis: A micro economic-based investment analysis system has been developed, which will evaluate the viability of investment alternatives.

Health and Safety: Urgent safety-related work on marine and land assets was carried out, with an allocation of \$5 million in capital funds for 1990-91. A further \$5 million has been allocated for 1991-92.

E. Program Effectiveness

The effectiveness of the Real Property Program must be judged in terms of its objective to manage a diverse portfolio of federal real property in order to provide appropriate accommodation to federal tenants and to optimize the investment in the assets.

More specifically, the Program's effectiveness may be assessed on the basis of its principal functions:

- To manage tenant accommodation requirements by ensuring that appropriate and safe space is provided to foster a productive working environment:
 - in 1990–91, 4.8 million square metres of office accommodation was provided to some 104 federal tenants (departments and agencies) and to approximately 875 third party non-government tenants;
 - in 1990–91, the cost of accommodation per person–year averaged approximately \$6,700 (160,000 person–years) with a normative range of 15–25 square metres of space per person–year, depending upon the requirements of the tenant. These measures of performance will continue to be refined in the coming year;
 - the Department continues to streamline the timeframes for delivery of leased accommodation and will seek to improve the process from a typical timeframe of 12–24 months to 6–12 months;
 - in 1990–91 and 1991–92, approximately 50% of the 6,500 occupancy agreements will be renewed; the Department is continuing to monitor the timeliness of completion of some 2,400 occupancy agreements and is ensuring that these agreements accurately reflect the requirements of tenants. This demand for accommodation, in terms of quantity and quality, is expected to result in expansion of the lease accommodation portfolio; and
 - the majority of the portfolio of Crown–owned office assets is nearing the end of economic viability (average age of office assets is 40 years). The maintenance of these assets and the provision of a level of serviceability to the existing tenants will continue to be a major challenge for the Department.
- To manage the Department's inventory of assets by ensuring compliance with all health and safety standards, the provision of a productive work environment to federal tenants, and a reasonable return on investment:
 - in terms of hazardous materials, PWC's increased knowledge of its assets has allowed it to take a more proactive approach to the PCBs, asbestos, underground storage tanks, and CFCs in its inventory. Nonetheless, additional resources will be required if PWC is to meet the phase–out deadlines for these and other targets incorporated in the Code on Environmental Stewardship as proposed by the Minister of the Environment;

- the recent concept of a productive work environment is the result of the new demands made on the Real Property Program and of PWC's own reassessment of its role as asset manager. Although it is perhaps too recent a concept to measure in terms of effective implementation, its planning stages may be evaluated in terms of strategies developed. These strategies include development and training of staff in the facility serviceability assessment process and criteria, and continued development of the Asset Management Plans that feed the annual building management planning and budget setting exercises; and
 - with regard to monitoring the cost-effectiveness of the Real Property Program, PWC has developed several performance indicators to measure the performance of its assets, including the number of buildings not achieving investment targets (based on total expenditures on office buildings to total imputed market-based revenue by tenant), the percentage of marketable vacant space, and the number of excess assets; in 1990-91, the Department determined that 20% of the assets analysed generated a negative return on investment and that 1.6% of the total space was marketable vacant space. PWC has an inventory of 382 of its own assets that have been declared surplus. The Department will have disposed of 110 of these, valued at \$27.3 million, by the end of 1990-91.
- To manage PWC's investments in real property by using the most cost-beneficial option, be it purchase, construction, lease-purchase, or leasing of the assets:
 - in meeting long-term tenant requirements for space, the most cost beneficial solutions are reviewed; while PWC, on behalf of Her Majesty, currently owns (or is in the process of lease-purchasing) 60% of the federal office space inventory, the remaining 40% is leased from the private sector and is therefore subject to market price fluctuations and demand pressures; and
 - in 1989-90, some 13 new construction projects were initiated, 1 additional asset was purchased and 2 renovation projects were implemented; planning and preliminary design was completed for another 32 renovation projects.

Section II
Analysis by Activity

A. Program Coordination

Objective

The objective of Program Coordination is to provide policy and operational advice to the Minister and the Departmental Executive.

Description

The Program Coordination activity provides a strategic framework for the Real Property Program, and also coordinates all human resource requirements and establishes the sound management practices necessary to make the framework effective. It develops policies and standards for financial and operational planning procedures for reporting, and controls used to manage the federal investment in specific real properties under Public Works' custody in order to regulate and protect these assets and to manage accommodation in support of other departments. It also includes development of policies, plans, and arrangements to meet emergency responsibilities of the Minister, payment of grants in lieu of taxes, and research and development in support of the Department's portfolio of assets.

As custodian, the Accommodation Branch is also responsible for engaging, on a contractual basis, all services required to buy, sell or maintain the assets from the relevant Public Works Services organization or the private sector.

Resource Summaries

This activity accounts for 3% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 5: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	43,508	240	42,740	240	44,472	224

Past Year Financial Performance

Figure 6: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Program Coordination	44,472	224	39,379	201	5,093	23

Explanation of Change: The 1989-90 gross expenditures were \$5.1 million or 12.9% more than the Main Estimates. The increase was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> an increase in operating and capital expenditures, including payroll costs associated with the additional person-years utilized, to effectively meet all program management requirements. 	5.1

Performance Information and Resource Justification

The Program Coordination activity's performance must be judged in terms of the quality and timeliness of plans, the successful forecasting of revenue increases and expenditure reductions, and the quantity and quality of policies and procedures.

Public Works has developed several strategic plans to promote program planning and coordination. These plans include the Multi-Year Operational Plan, the Multi-Year Human Resource Plan, the Information Technology Plan, the Communications Plan, a Research and Development Plan, and a Long-Term Capital Investment Plan. The Department is also working towards producing a Real Property Plan that will incorporate the Asset Management Plans, Investment Management Plans, and the Tenant Accommodation Plan currently under development.

The Asset Management Plan policy, introduced by Public Works during 1986-87, called for the development of an Asset Management Plan for each of the 380 Crown-owned office facilities currently within the Department's custody over a five-year period. By the end of 1990-91 a total of 206 plans will have been completed. Another 71 Asset Management Plans are targeted for completion in 1990-91. Of the 380 Crown-owned office facilities, 45 have been identified for transfer, demolition or disposal. Therefore, Asset Management Plans have not been planned for them.

Through its planning activities, the Department is committed to improving the management of its revenues and to increasing third party revenue to the Crown. In 1988-89, Public Works had forecasted a total of \$211.2 million in rental revenues from both federal departments and other tenants. The actual amount collected was \$218.7 million, or \$7.5 million greater than the projected amount. The variance is attributable to increased third party revenue and greater forecasting accuracy during the fiscal year.

Public Works is also committed to reducing the variance between forecasting and actuals through its planning activities, which it has done with some success. To this end, the Department closely monitors its performance in forecasting expenditures against the actual expenditures realized. In 1987-88, the total appropriations were \$1,212.9 million, whereas the actual expenditure was \$1,157.4 million, or 95% of the original estimate. In 1988-89, this total had improved to 97.5%, representing \$1,309 million actual versus \$1,342 million forecast. In 1989-90 this rate was maintained representing \$1,337.4 million actual versus \$1,301.7 million forecast.

As the planning process becomes more comprehensive and coherent, the Department expects that the variance between projected and actual revenues and expenditures will diminish even further. The policies and procedures developed in 1990-91 will reinforce this process, and will enhance the performance of the Program Coordination activity, by providing policy direction and a consistency of approach.

B. Office Facilities

Objective

The objective of the Office Facilities activity is to manage the provision of office facilities centrally in order to appropriately and safely accommodate federal tenants, to promote a productive work environment and to optimize the federal investment in the buildings.

Description

Public Works is responsible for the provision of accommodation and related services to 104 federal tenant departments and agencies. The accountability for the facilities management function requires that the tenant demand for accommodation be considered in context with the options available to respond to this demand. Within the government framework, the supply of accommodation may be drawn from the Crown inventory, augmented by acquisition of new Crown properties, leased from the private sector or undertaken as a joint lease-purchase venture.

The Department is responsible for the application of policies and normative standards that govern the quantity, quality and location of tenant accommodation while ensuring that legislative, regulatory and policy authorities pertaining to accommodation are observed. In light of the increased awareness of environmental issues, health and safety concerns and the commitment of Public Works Canada to the provision of a productive work environment, the effective management of the function will become increasingly complex and challenging. The resources, both capital and operating, necessary to respond to these demands are managed in the spirit of sound business practices that result in a reasonable return on investment.

The office portfolio is divided into four budgetary categories with specific goals:

- Acquisitions:
 - to provide new Crown-owned facilities and/or improve current Crown-owned facilities and supporting infrastructure;
- Leases:
 - to provide office space through leasehold facilities;
- Lease-Purchases:
 - to provide office space through lease-purchase facilities; and
- Crown-Owned Operations and Maintenance:
 - to operate and maintain Crown-owned facilities and supporting infrastructures.

Resource Summaries

This activity accounts for 58% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 7 summarizes the expenditures and revenues for the activity. At present, non-government agencies and a limited number of government tenants pay for their accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote.

Figure 7: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Gross Expenditures	901,517	872,696	740,341
Less: Revenue Credited to the Vote	173,284	162,302	179,014
Net Activity	728,233	710,394	561,327

Past Year Financial Performance

Figure 8: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures	740,341	683,565	56,776
Less: Revenue Credited to the Vote	179,014	154,633	24,381
Net Activity	561,327	528,932	32,395

Explanation of Change: The 1989-90 net expenditures were \$32.4 million or 6.1% more than the Main Estimates. This was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
• an increase in operating expenditures due to the acquisition of additional leased accommodation to meet tenant department requirements;	57.6
• slippage in capital projects spendings due to construction delays; and	(0.9)
• increase in revenue from federal and third party tenants who reimburse PWC for accommodation space requirements.	(24.3)

Performance Information and Resource Justification

The Office Facilities activity's performance will be assessed on the basis of a number of factors, including the resolution of tenant-related disputes and improved tenant communications, the provision of space, particularly in terms of timeliness, the development of acceptable measures to determine ratios of vacant space, the acquisition of leased, lease-purchase, Crown constructed and purchased space, and the identification of space in Public Works' inventory.

In 1990-91, the Department has been successful in resolving tenant disputes at the regional level. PWC has received more than 150 requests for exceptions to accommodation standards, all of these cases being successfully resolved through consultation and dialogue.

The Department will continue to emphasize the importance of effective dialogue and feedback from tenants and will extend the use of innovative practices such as formal welcomes as tenants begin occupancy of new accommodation, establishing tenant working groups to examine current issues and decentralizing decision-making authority in order that issues may be resolved more expeditiously at the regional level.

The timeliness in the provision of accommodation has also continued to improve.

During 1990-91, the Department enhanced the objective criteria to measure the comparative trends in the accommodation occupied by major tenants (amount of space per person-year, average cost of space per person-year and the average unit cost of space by tenant department). These benchmarks will be further refined and incorporated into the performance measure framework to be finalized in consultation with the Bureau of Real Property Management, Treasury Board. The introduction of these indicators, coupled with more sophisticated strategic planning will enable the Department to analyse multi-year trends and to expand the planning horizon.

PWC also maintains an active portfolio of lease-hold properties. In 1989-90, the Department's leased property inventory contained 2,643 leases occupying some 1,868,000 square metres. In 1990-91, these figures decreased to 2,446 leases (720 of which were renegotiated) and 1,900,000 square metres of space. In 1991-92, it is forecast that the Department's inventory will increase to 2,449 leases, including 570 renegotiated leases, occupying in total some 2,000,000 square metres of space.

During 1989–90, PWC provided a total of 4,714,000 square metres of office space to its tenants. In 1990–91, a total of 4,776,100 square metres of office space are being provided. This figure is expected to increase to 4,840,300 square metres in 1991–92 (see Figure 9, below).

Figure 9: Office Space

(thousands of square metres)	1991–92	1990–91	1989–90
Crown-Owned	2,320.0	2,355.8	2,328.2
Lease–Purchase	520.3	520.3	517.7
Leased	2,000.0	1,900.0	1,868.1
Total	4,840.3	4,776.1	4,714.0

The Department is continuing to refine its return-on-investment (ROI) performance indicators in its ongoing effort to protect and improve the economic viability of its assets. In 1990–91, approximately 20% of crown-owned assets had a negative ROI. It is expected that 20% of the assets will continue a negative ROI into 1991–92.

PWC strives to maintain a reasonable level of marketable vacant rental space. In 1989–90, the total marketable vacant rental space was 58,100 square metres out of an inventory of 4.7 million square metres, or 1.2% of the inventory. This figure compares favourably with the percentage of vacant marketable space in the private sector. In 1990–91 and 1991–92, PWC will retain a level of marketable vacant space in the range of 1%. By comparison, in the private sector, given the time needed to move tenants in and out of occupancies, a vacancy rate of 3% or 4% is considered to be almost full occupancy.

C. Federal Facilities

Objective

The objective of the Federal Facilities activity is to manage the investment and divestment of a diverse portfolio of federal facilities in the custody of the Minister.

Description

This activity manages a portfolio of real property in Public Works custody consisting of federal buildings (special and common use facilities, residential housing and designated properties) surplus properties, dry docks, one lock, dams, highways, bridges and land development projects. The performance of the assets are managed to protect the government's investment, to ensure compliance with health and safety and accessibility standards, and to control the provision of space to tenants. These assets are Crown-owned or leased.

Resource Summaries

This activity accounts for 17% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 10 summarizes the expenditures and revenues for this activity. At present, a limited number of tenants are charged for accommodation as required by either specific legislation or government policy. These revenues are credited to the vote. Revenues resulting from the sale of energy are also credited to the vote.

Figure 10: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Gross Expenditures			
Buildings	195,248	181,803	197,753
Surplus Properties	11,291	11,446	8,623
Land Development	385	8,175	3,805
Marine Structures	9,484	10,653	7,481
Highways and Bridges	53,462	55,148	48,086
	269,870	267,225	265,748
Less: Revenue Credited to the Vote	65,207	67,513	66,653
Net Activity	204,663	199,712	199,095

Past Year Financial Performance

Figure 11: 1989–90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989–90		
	Actual	Main Estimates	Change
Gross Expenditures			
Buildings	197,753	209,367	(11,614)
Surplus Properties	8,623	6,972	1,651
Land Development	3,805	4,221	(416)
Marine Structures	7,481	7,053	428
Highways and Bridges	48,086	50,268	(2,182)
	265,748	277,881	(12,133)
Less: Revenue Credited to the Vote	66,653	54,288	12,365
Net Activity	199,095	223,593	(24,498)

Explanation of Change: The 1989–90 net expenditures were \$24.5 million or 11.0% less than the Main Estimates. The change is comprised of:

	Increase (Decrease) \$ Millions
● decrease in operating and capital expenditure levels primarily due to the transfer of funds to Office Facilities activity to partially offset the additional leased accommodation requirements;	(27.7)
● increase in operating costs as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants;	17.8
● decrease in operating and capital expenditures for highway and bridge works due to the deferment of various projects; and	(2.2)
● increase in revenue as a result of a change in the accounting treatment of the central heating and cooling plants (\$17.8 million), offset by a net reduction in revenues from reimbursing tenant departments (\$5.4 million).	(12.4)

Performance Information and Resource Justification

PWC manages a diverse portfolio of special-purpose facilities and surplus properties. Resources are required to operate and maintain existing facilities, as well as to upgrade and develop certain assets with a view to their eventual disposal and divestiture. Effective management depends on the development of divestiture and disposal strategies and on ensuring compliance with existing federal standards and objectives of all assets.

Federal Facilities includes a variety of non-office buildings such as the Parliament Buildings, one lock and dams, highways and bridges, dry docks and a diverse inventory of surplus properties that may be in the form of Crown-owned or leased facilities.

In 1990-91, there were 1,593 units in the PWC housing inventory. Of this number, 1,376 were pool housing units consisting of 1,104 Crown-owned and 272 leased. The remaining 217 units are non-pool housing, consisting of 180 Crown-owned and 37 leased.

The Department funds the disposal activities for all federal surplus properties. In 1989-90, PWC disposed of 606 surplus real property assets, including those of other government departments at a value of \$36.1 million. Initiatives in 1990-91 to dispose of surplus assets belonging to PWC will involve some 110 properties at an estimated value of \$27.3 million and an additional 459 properties at a value of \$31.9 million for other government departments. Discussions are taking place with respect to the transfer of responsibility for disposal of surplus properties to each custodian respectively. At the same time, other options are being explored.

An activity to dispose of surplus marine structures was established in 1987-88 to allow the Department to transfer ownership and future liability to the provinces or municipalities. The Department's responsibility is to demolish or, alternatively, to make a contribution for repairs to the local authority to support disposal. The cost of repairs, or the amount of the contribution, cannot exceed the cost of demolition or \$250,000, whichever is less, without further Treasury Board approval. In 1989-90, the cost of demolishing, repairing or transferring 61 marine structures was \$1.9 million, with further actions to take place in 1990-91 for an expected \$2.5 million.

An agreement was developed with the City of Chicoutimi for the transfer of the Vieux-Port de Chicoutimi to the City accompanied with a contribution of \$6.2 million to enable the waterfront redevelopment to be completed.

The Department has custody of ten dams, one lock and three dry docks that support marine industries. As well, PWC has custody of seventeen bridges, 2,222 kilometres of the Alaska Highway and the Haines Road (known collectively as the Northwest Highway System) and of capital improvement to sections of the Trans-Canada Highway through the National Parks (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier and Mount Revelstoke). The Trans-Canada Highway in the national parks is maintained by Environment Canada's Canadian Parks Service.

Consistent with government direction, the Department is actively pursuing divestiture initiatives for these assets. Unfortunately, because of the deteriorated state of many of these assets, disposal is not easy, and devolution discussions with other levels of government tend to focus on major and costly capital improvements.

The Department was successful in negotiating the transfer of five bridges to the Province of New Brunswick. This transfer will be completed in 1990-91 at a total cost of \$5 million, payable over two years.

The Environmental Assessment Review Panel studying the proposed Northumberland Strait Crossing Project completed public hearings in March 1990. The panel's final report was completed in August, and it recommended that the project not proceed as initially planned. PWC is working on modifications to the project that will address the concerns of the Panel.

D. Municipal Grants

Objective

The objective of this activity is to manage the payment of federal grants in lieu of municipal or provincial taxes.

Description

The payment of grants in lieu of taxes is a recognition of the benefits of the services provided by local government to federal real property. Public Works manages the grants in lieu of taxes payments to municipal and provincial taxing authorities on behalf of both its own real property and that of other federal departments.

Resource Summaries

This activity accounts for 22% of the total gross expenditures of the Program for 1991-92.

Figure 12: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Municipal Grants	339,924	320,288	286,875

Past Year Financial Performance

Figure 13: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Municipal Grants	286,875	300,873	(13,998)

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were \$14.0 million or 4.7% less than the Main Estimates. This change is primarily due to the timing of applications received from municipalities, the timing of payments made by PWC, tax increases less than forecasted and reduction in final payments due to municipalities for various reasons (assessment reduction, non-eligible items, third party occupancies, etc.).

Performance Information and Resource Justification

Payments under this activity are to be made for approximately 2,170 applications received from some 1,928 taxing authorities covering 64,500 federal properties or buildings. The total requirement for the year is the aggregate of the amounts paid to each taxing authority (except for Crown Corporations).

Each payment is the result of an annual application from a local taxing authority. The amount paid is based on factors such as eligibility of property, and/or the lease holder or occupant, property values and/or dimensions for frontage or area taxes, tax rates, and requirements of the Act and regulations.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 14.

Figure 14: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	12,674	11,979	11,434
Contributions to employee benefit plans	1,964	1,857	1,496
Other personnel costs	30	35	36
Total Personnel	14,668	13,871	12,966
Goods and Service			
Transportation and communications	3,100	3,000	2,918
Information	194	188	323
Professional and special services	275,429	277,144	279,076
Rentals	526,180	504,913	423,816
Purchased repair and upkeep	118,806	109,630	77,937
Utilities, materials and supplies	112,855	109,332	102,793
Other subsidies and payments	21,071	20,414	21,731
Total Goods and Services	1,057,635	1,024,621	908,594
Total Operating Expenditures	1,072,303	1,038,492	921,560
Less: Revenue Credited to the Vote	238,491	229,815	245,667
Net Operating Expenditures	833,812	808,677	675,893
Capital			
Transportation and communications	7	7	--
Information	7	7	4
Professional and special services	14,875	14,964	1,120
Purchased repair and upkeep	7,952	8,000	90
Utilities, materials and supplies	28	28	24
Construction and acquisition of land, buildings and works	121,895	122,626	127,861
Construction and acquisition of machinery and equipment	778	783	1,223
Other subsidies and payments	646	650	1,385
Total Capital Expenditures	146,188	147,065	131,707
Transfer Payments	336,328	317,392	284,169
Net Program Expenditures	1,316,328	1,273,134	1,091,769

2. Personnel Requirements

The Real Property Program's personnel costs of \$14.7 million account for 0.9% of the total gross operating expenditures of the Program in 1991-92. Information on person-years by activity is provided in Figure 15. A profile of the Program's personnel requirements, by occupational category/group, is provided in Figure 16.

Figure 15: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Program Coordination	240	240	224

Figure 16: Details of Personnel Requirements

	Person-Years Controlled by Treasury Board			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Management	17	17	16	61,500-138,300	79,911
Scientific and Professional					
Economics, Sociology and Statistics	1	1	1	20,000-79,367	--
Engineering and Land Survey	9	9	9	27,613-74,810	54,336
Administrative and Foreign Service					
Administrative Services	180	180	165	17,470-72,817	51,321
Computer System Administration	1	1	1	22,310-73,032	--
Program Administration	1	1	1	17,470-72,817	--
Technical					
Drafting and Illustration	1	1	1	19,852-51,443	--
Administrative Support					
Clerical and Regulatory	12	12	12	16,504-40,509	28,092
Office Equipment	1	1	1	16,163-32,250	--
Secretarial, Stenographic and Typing	17	17	17	16,356-40,768	27,510
	240	240	224		

Person-Years – refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the occupational group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 17 provides details of the approved major capital projects as well as a summary of the total expenditures required, which includes estimates for planned major capital projects and other minor capital works. Capital expenditures make up 9.4% of the total gross expenditures of the Program in 1991-92.

Figure 17: Details of Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991-92	Future Years' Require- ments
Major Capital Projects (Approved) with an Estimated Cost in Excess of \$1 million					
Office Facilities					
NEWFOUNDLAND					
St. John's - Sir Humphrey Gilbert Building - Construction	14,705	14,705	8,705	6,000	--
NOVA SCOTIA					
Halifax - Ralston Building - Renovations	15,197	15,197	4,641	4,969	5,587
Sydney - Government of Canada Building - Renovations	5,548	5,548	4,120	1,428	--
Truro - Government of Canada Building - Renovations	2,612	3,500	317	1,000	2,183
NEW BRUNSWICK					
Moncton - Government of Canada Building - Phase II - Renovations	20,500	20,500	7,881	10,314	2,305
Saint John - Postal Station "A" - Renovations	9,223	9,223	2,476	4,500	2,247
St. Stephen - Government of Canada Building - Renovations/Addition	--	1,802	50	642	1,110
QUÉBEC					
Jonquière - Government of Canada Building - Renovations	--	1,300	1,089	211	--
Montréal - 105 McGill - Renovations	--	19,400	3,007	10,000	6,393
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Hull - Central Heating Plant Portage - Installation of Computer Systems	--	2,294	676	830	788
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Sir John Carling - Refit of Computer Area	--	2,200	1,500	700	--

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991-92	Future Years' Require- ments
Office Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO) (cont'd)					
Ottawa - Statistics Canada - Refit of Air Handling	--	3,029	1,186	1,843	--
Ottawa - Tilley Building - Addition	10,840	10,840	8,394	2,446	--
ONTARIO					
Thunder Bay - 201 North May - Renovations	--	1,075	350	325	400
Thunder Bay - 33 South Court - Renovations	--	3,000	50	50	2,900
Thunder Bay - 130 South Syndicate - Renovations	--	1,000	50	900	50
MANITOBA					
Winnipeg - MacDonald Building - Renovations	4,936	5,835	3,638	2,197	--
BRITISH COLUMBIA					
Kamloops - Government of Canada Building - Renovations	--	1,183	1,173	10	--
Prince George - Oxford Building - Acquisition	--	3,343	3,059	284	--
Victoria - Custom House - Renovations	--	3,755	1,756	1,999	--
YUKON					
Whitehorse - Government of Canada Building - Phase I - Redevelopment	24,699	24,680	8,215	14,400	2,065
Federal Facilities					
PRINCE EDWARD ISLAND					
Summerside - GST National Processing Centre - Acquisition	--	3,525	1,750	1,775	--
NEW BRUNSWICK					
Edmundston - Border Crossing - Construction	--	3,540	1,060	1,985	495
NATIONAL CAPITAL REGION (QUÉBEC)					
Aylmer - Nortel Facility - Acquisition	--	14,000	8,568	2,500	2,932
Gatineau - National Archives - New Construction	--	89,000	8,231	1,760	79,009
Hull - Asticou Polyvalente Complex - Acquisition	26,288	26,288	22,048	1,304	2,936

Figure 17: Details of Capital Projects (cont'd)

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditures to March 31, 1991	Estimates 1991-92	Future Years' Require- ments
Federal Facilities (cont'd)					
NATIONAL CAPITAL REGION (ONTARIO)					
Ottawa - Cliff St. - Boilers and Controls	--	11,540	3,740	3,900	3,900
Ottawa - Federal Court - New Construction	--	80,000	345	1,700	77,955
Ottawa - National Museum of Canada - Renovations	--	12,748	2,827	5,426	4,495
Ottawa - Parliamentary Precinct - Phase IIA Renovations	--	31,000	1,298	1,300	28,402
Ottawa - Parliamentary Precinct - Various Works (Note 1)	7,981	16,008	13,667	1,670	671
Renfrew - Mitel Building - Acquisition for National Archives	--	10,597	10,397	200	--
ALBERTA					
Banff - Highways and Bridges - Banff Interchange	9,495	9,000	5,698	3,302	--
BRITISH COLUMBIA					
Highways and Bridges - Northwest Highway System Reconstruction	417,113	417,100	268,500	15,000	133,600
VARIOUS PROVINCES					
Divestiture of Surplus Wharves (Note 2)	20,526	18,496	10,496	2,500	5,500
Summary					
Total Spending on Approved Major Capital Projects (listed above)	--	--	--	109,370	--
Total Spending on Approved Major Capital Projects (not listed above)	--	--	--	--	--
Total Spending Planned for other Capital Projects	--	--	--	36,818	--
Total Program	--	--	--	146,188	--

Note:

1. Various projects are ongoing within the parliamentary health and safety issues, innovative means of stabilizing the slopes behind Parliament Hill and the fulfillment of Public Works' responsibility with respect to a five-year (1989-1993) plan for commemoratives (approved summer 1988).

2. The reduction in the estimated total cost is attributable to a refinement in both the number (now approximately 240 wharves) and cost of wharves to be transferred, repaired and demolished.

4. **Transfer Payments**

Grants and contributions make up 21.6% of the 1991–92 Main Estimates total gross expenditures of the Program. Figure 18 presents a summary of all expenditures for grants and contributions.

Figure 18: Details of Grants and Contributions

(dollars)	Estimates 1991–92	Forecast 1990–91	Actual 1989–90
Grants			
Federal Facilities			
Dry Dock Subsidy to Canadian Vickers, Montréal	180,000	180,000	--
Municipal Grants			
Grants to municipalities and other taxing authorities	336,106,000	317,170,000	284,137,270
Total Grants	336,286,000	317,350,000	284,137,270
Contributions			
Program Coordination			
Canadian Standards Association	12,000	12,000	12,000
Construction Management Development Institute	30,000	30,000	20,000
Total Contributions	42,000	42,000	32,000
Total Transfer Payments	336,328,000	317,392,000	284,169,270

5. Revenue

Figure 19 presents the revenues generated by the Real Property Program by revenue sources.

Figure 19: Revenue by Source

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Revenue Credited to the Vote			
Office Facilities	173,284	162,302	179,014
Federal Facilities	65,207	67,513	66,653
Total Revenue Credited to the Vote	238,491	229,815	245,667
Revenue Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF)			
Sale of Real Properties	8,025	45,715	10,322
Reimbursement of Municipal Grants from the Airport Revolving Fund (Transport Canada)	--	26,500	23,818
Rentals and Concessions	785	785	785
Proceeds from Sale of Energy	--	--	116
Dry Docks	4,920	3,663	2,255
New Westminster Railway Bridge	3,250	3,250	2,979
Interest on Loans	--	--	179
Miscellaneous	--	--	5,053
Refund of Previous Years' Expenditures	--	--	2,340
Adjustment to Payables at Year End	--	--	(5,231)
Total Revenue Credited to the CRF	16,980	79,913	42,616
Total Revenues	255,471	309,728	288,283

6. Estimated Net Cost of Program

The Real Property Program 1991-92 Estimates include those expenditures charged and revenues credited to the appropriation of the Program. Revenue includes all revenues either credited to the appropriation of the Program or to the Consolidated Revenue Fund. Other costs such as accommodation provided without charge by PWC and the services provided without charge to PWC and other departments are included in the estimated net cost of operating the Program.

Figure 20: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92 (Gross)	Add* Other Costs	Total Program Cost	Less** Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1991-92	1990-91
	1,554,819	1,753	1,556,572	255,471	1,301,101	1,102,661

*Other costs include the following:

	(\$000)
● accommodation provided by this Program;	1,207
● employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat;	458
● cheque issue and other accounting services received from Supply and Services Canada; and	24
● employer's portion of compensation payments paid by Labour Canada.	64

**Figure 19 provides details on revenue.

Crown Corporations Program

1991-92

Expenditure Plan

Table of Contents – Crown Corporations Program

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991-92	4-4
B.	Use of 1989-90 Authorities	4-5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1991-92	
	1. Highlights	4-6
	2. Summary of Financial Requirements	4-6
B.	Recent Performance	
	1. Highlights	4-7
	2. Review of Financial Performance	4-8
C.	Background	
	1. Introduction	4-9
	2. Mandate	4-9
	3. Program Objective	4-9
	4. Program Organization for Delivery	4-9
D.	Planning Perspective	
	1. External Factors Influencing the Program	4-10
	2. Initiatives	4-10
E.	Program Effectiveness	4-10

Section II

Analysis by Activity

A.	Old Port of Montréal Corporation Inc.	4-11
----	---------------------------------------	------

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
	1. Financial Requirements by Object	4-14
	2. Capital Expenditures	4-14
	3. Revenue	4-15
	4. Estimated Net Cost of Program	4-15

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote	(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
	Crown Corporations Program		
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc.	46,821	28,641
	Appropriation not required – Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	5,230
	Total Program	46,821	33,871

Votes -- Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
	Crown Corporations Program	
15	Payments to Old Port of Montréal Corporation Inc. for operating and capital expenditures	46,821,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates			1990-91 Main Estimates
	Budgetary		Total	
	Operating	Capital		
Old Port of Montréal Corporation Inc.	46,821	--	46,821	28,641
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	--	--	5,230
	46,821	--	46,821	33,871

B. Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts

Vote	(dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Crown Corporations Program				
15	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	28,414,000	28,414,000	
15c	Payments to Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	4,800,000	
	Total -- Vote 15	28,414,000	33,214,000	33,214,000
20	Payments to Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	30,130,000	30,130,000	
	Transfer to: Vote 5	--	(11,000,000)	
	: Vote 22	--	(3,648,998)	
	Total -- Vote 20	30,130,000	15,481,002	6,055,150
21	Payment guarantee by Harbourfront Corporation	1	1	--
22b	Payment to Harbourfront Corporation for Capital expenditures -- Transfer of \$3,146,999 from Public Works Vote 20	--	3,147,000	
22c	Transfer of \$501,999 from Public Works Vote 20	--	502,000	
	Total -- Vote 22	--	3,649,000	3,649,000
	Total Program -- Budgetary	58,544,001	52,344,003	42,918,150

Section I Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

In 1991-92, the Old Port of Montréal Corporation Inc., which corporation receives payments under this Program, will be completing specified works in time for the 350th anniversary in 1992, of the founding of the City of Montreal.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change	For Details See Page
Old Port of Montréal Corporation Inc.	46,821	17,334	29,487	4-11
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	7,886	(7,886)	--
Harbourfront Corporation	--	2,000	(2,000)	--
Total Program	46,821	27,220	19,601	

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$19.6 million or 72.0% more than the 1990-91 forecast expenditures. This change is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Old Port of Montréal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> increase required to proceed with the completion of the development of the projects for two sectors on the site. 	29.5
<ul style="list-style-type: none"> Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> decrease mainly due to the completion of construction of the Canadian Museum of Civilization. 	(7.9)
<ul style="list-style-type: none"> Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> decrease due to changes in the organizational and the funding structure of the Corporation. 	(2.0)

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 forecast (which is based on information available to management as of November 30, 1990) is \$6.7 million or 24.4% less than the 1990-91 Main Estimates of \$33.9 million (see Spending Authorities, page 4-4). The difference of \$6.7 million is primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> ● Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> - increase due to payment of construction overrun costs for the Canadian Museum of Civilization. 	2.6
<ul style="list-style-type: none"> ● Old Port of Montreal Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> - decrease due to delays encountered in the initiation of the specified works as a result of changes in scope and type of projects. 	(11.3)
<ul style="list-style-type: none"> ● Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> - increase required to partly cover the operating deficit and essential capital work expenditures. 	2.0

B. Recent Performance

1. Highlights

In 1989-90, the Crown Corporations proceeded with the following actions:

- Canada Museums Construction Corporation Inc.:
 - terminated the construction of the Canadian Museum of Civilization.
- Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited (now Old Port of Montréal Corporation Inc.):
 - prepared plans and specifications for the restoration of the Tour de L'Horloge on the Quai de L'Horloge;
 - continued the popular summer programming activities;
 - restored the clock tower;
 - executed preliminary engineering works for the reopening of the Lachine Canal and restoration of its walls;
 - prepared studies for the decontamination of the canal;
 - installed the Old Port Information Centre;
 - constructed the maintenance headquarters building; and
 - conducted archeological digs at Pointe à Callière.

2. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Museums Construction Corporation Inc.	33,214	28,414	4,800
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	6,055	30,130	(24,075)
Harbourfront Corporation	3,649	--	3,649
	42,918	58,544	(15,626)

Explanation of Change: Actual financial requirements were approximately \$15.6 million or 26.7% less than the Main Estimates. This change was primarily due to:

	Increase (Decrease) \$ Millions
<ul style="list-style-type: none"> Canada Museums Construction Corporation Inc.: <ul style="list-style-type: none"> accelerated payments for construction cost overruns for the Canadian Museum of Civilization. 	4.8
<ul style="list-style-type: none"> Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited: <ul style="list-style-type: none"> reduced funding level due to delays in starting construction works, which will result in increased funding requirements for subsequent fiscal years. 	(24.0)
<ul style="list-style-type: none"> Harbourfront Corporation: <ul style="list-style-type: none"> increased requirements to partly cover the operating deficit of the Corporation and essential capital work expenditures. 	3.6

C. Background

1. Introduction

Old Port of Montréal Corporation Inc. (formerly the Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited): The Corporation was formed on November 26, 1981 under the Canada Business Corporation Act. It is now a wholly owned subsidiary of Canada Lands Company Limited, a Crown Corporation named in Schedule III, Part I, of the Financial Administration Act.

2. Mandate

Old Port of Montréal Corporation Inc.: The Corporation is responsible for developing and for promoting the development of the lands at the Vieux-Port de Montréal site, and for administering, managing and maintaining the property of Her Majesty.

3. Program Objective

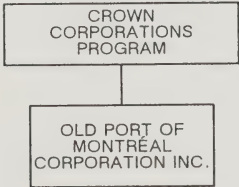
The objective of the Program is to authorize and issue payments to certain Crown corporations pursuant to agreements approved by the Governor in Council.

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Crown Corporations Program consists of one activity as shown in Figure 3, below.

Organization Structure: The Deputy Minister, within the parameters established by the Minister, is responsible for the authorization and the issuance of payments to the Crown corporation. Under the direction of the Senior Assistant Deputy Minister, Corporate Management, the Crown Corporations directorate is responsible for ensuring that policy directives, either by the Minister or central agencies, in regard to the issue of payments are adhered to, and that the requests for payments are justified under the Financial Administration Act.

Figure 3: Activity Structure



D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Delays related to the construction of the infrastructure work at the Vieux-Port de Montréal site could influence the Program delivery and the resources allocated for 1991-92.

2. Initiatives

In line with the celebration of the 350th anniversary of the foundation of Montréal, the major initiatives for 1991-92 by the Old Port of Montréal Corporation Inc. will be to proceed with various site preparation works including:

- re-opening of part of the Lachine Canal to pleasure boats; and
- major park development in the Eastern sector.

E. Program Effectiveness

The program consists of making payments to certain Crown corporations in accordance with the agreements between the corporations and the Minister, and in regard to the policy directives established by the Minister and/or the central agencies. The various payment requests are reviewed for conformity to the approved corporate plans, the funding levels authorized and the respective statutory requirement under the Financial Administration Act.

Details of the spending plans can be found in the summaries of the corporate plans which are tabled individually in the House of Commons.

Section II

Analysis by Activity

A. **Old Port of Montréal Corporation Inc.** (formerly Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited)

Objective

The objective of the Corporation is to develop and promote the development of the Vieux-Port de Montréal lands by putting into place infrastructure, equipment and services.

Description

The payments issued provide the funding to the Old Port of Montréal Corporation Inc. for the development and the promotion of the development of the Vieux-Port de Montréal site. The operating budget includes salary, administration, site maintenance costs and expenses generated by promotional activities and communications program.

Resource Summaries

Figure 4: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Operating Expenditures			
Personnel costs	2,500	2,252	1,776
Administration costs	700	699	657
Communication costs	600	377	282
Activity program costs	1,145	1,055	948
Territory maintenance costs	2,200	2,480	1,547
Professional services costs	255	377	268
Total operating	7,400	7,240	5,478
Capital Expenditures			
Alexandra Sector	--	60	679
King Edward Sector	1,000	--	--
Bonsecours Sector	21,563	3,140	684
General site improvements	5,672	1,614	565
Development of Lachine Canal Outskirts	13,896	8,120	119
Other capital expenditures	290	660	130
Total capital	42,421	13,594	2,177
Total gross expenditures	49,821	20,834	7,655
Less: Revenues generated by the Corporation	3,000	3,500	2,606
Add: Surplus of Prior Year	--	--	1,006
Total budgetary requirements	46,821	17,334	6,055

The operating expenditures make up \$7.4 million or 14.9% of the total gross expenditures of this activity and the capital expenditures of \$42.4 million or 85.1% of total gross expenditures.

Past Year Financial Performance

Figure 5: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Canada Lands Company (Le Vieux-Port de Montréal) Limited	6,055	30,130	(24,075)

Explanation of Change: The 1989-90 expenditures were \$24.0 million or 79.9% less than the Main Estimates. This reduction in funding level is to cover additional requirements in subsequent fiscal years and is related to delays in infrastructure works at the site.

Performance Information and Resource Justification

The results expected and the resources required are determined on an individual corporation basis. The details can be found in the corporate plan summary for the Old Port of Montréal Corporation Inc. which is tabled in the House of Commons.

Section III
Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Public Works financial requirements by object are presented in Figure 6.

Figure 6: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Goods and Services			
Payments to Crown Corporations	46,821	27,220	42,918
Total Program expenditures	46,821	27,220	42,918

2. Capital Expenditures

Figure 7 presents the Crown Corporations Program's capital expenditures by activity. Capital expenditures make up 90.6% of the total 1991-92 Main Estimates for the Program.

Figure 7: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Canada Museums Construction Corporation Inc.	--	7,046	31,992
Old Port of Montréal Corporation Inc.	42,421	13,594	2,177
Harbourfront Corporation	--	1,100	3,649
Total capital expenditures	42,421	21,740	37,818

3. Revenue

Figure 8 presents a summary of revenue generated by each corporation which are credited directly to the Consolidated Revenue Fund and are not available for use by the corporation. During 1989-90, the primary source of revenue was from the Canada Lands Company (Mirabel) Limited which generated funds from the sale of peripheral lands at the Mirabel International Airport. Other recoveries include rents, parking fees and marine fees for moorings and anchorings which are primarily from the Old Port of Montréal Corporation Inc.

Figure 8: Revenue by Class

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Sale of real estate	--	--	1,430
Rentals and Concessions	75	95	75
Parking fees	450	470	354
Marine fees	50	50	47
Total Revenue	575	615	1,906

4. Estimated Net Cost of Program

The Crown Corporations Program 1991-92 Estimates include those expenditures to be charged to the Program's appropriation. Figure 9 displays the receipts credited to revenue which must be included when considering the estimated net cost of operating the Program.

Figure 9: Estimated Net Cost of Program

(thousands of dollars)	Main Estimates 1991-92	Add Other Costs	Total Program Cost	Less* Revenue	Estimated Net Cost of Program	
					1991-92	1990-91
	46,821	--	46,821	575	46,246	32,181

*Figure 8 provides details of revenue by class.

Index

A

Accommodation Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-18, 3-21 and 3-25.

Architectural and Engineering Services

2-4, 2-7, 2-8, 2-10, 2-14, 2-16, 2-25, 2-34, 2-37, 2-38 and 2-41.

Asset Management

3-7, 3-11, 3-17, 3-18, 3-22 and 3-26.

C

Canada Museums Construction Corporation Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8 and 4-14.

Corporate and Administrative Services

2-4, 2-7, 2-8, 2-10, 2-14, 2-16, 2-29, 2-34, 2-37 and 2-38.

I

Investment Management

3-7, 3-12, 3-17, 3-19, 3-23 and 3-27.

O

Old Port of Montréal Corporation Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10, 4-11 and 4-14.

P

Productive Work Environment

1-7, 3-15, 3-22, 3-26, 3-29, 3-30 and 3-34.

Program Management

3-6, 3-11, 3-17, 3-18, 3-20 and 3-25.

R

Realty Services

2-4, 2-7, 2-10, 2-14, 2-16, 2-21, 2-34, 2-37, 2-38 and 2-40.

Gestion des biens

3-7, 3-12, 3-18, 3-21, 3-24 et 3-29.

Gestion des investissements

3-7, 3-12, 3-18, 3-21, 3-26 et 3-30.

Gestion des locaux

3-6, 3-12, 3-18, 3-20, 3-23 et 3-28.

Gestion du programme

3-6, 3-12, 3-18, 3-20, 3-22 et 3-28.

S

Services d'architecture et de génie

2-4, 2-7, 2-8, 2-11, 2-15, 2-17, 2-27, 2-36, 2-39, 2-40 et 2-43.

Services immobiliers

2-4, 2-7, 2-11, 2-15, 2-17, 2-23, 2-36, 2-39, 2-40 et 2-42.

Services ministériels et administratifs

2-4, 2-7, 2-8, 2-11, 2-15, 2-17, 2-31, 2-36, 2-39 et 2-40.

Société de construction de musée du Canada

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8 et 4-14.

Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

4-4, 4-5, 4-6, 4-7, 4-8, 4-9, 4-10, 4-11 et 4-14.

T

Travail favorisant la productivité

1-7, 3-16, 3-24, 3-28, 3-32, 3-33 et 3-37.

Au tableau 8 figure un sommaire des recettes produites par chaque société, lesquelles sont portées directement au crédit du Trésor et ne peuvent être utilisées par la société. Durant (Mirabeil) Limitée laquelle a généré des fonds de la vente de terres périphériques à l'aéroport international de Mirabeil. Les autres coûts récupérés comprennent les loyers, les droits de stationnement et les droits d'amarrage et de mouillage, et proviennent principalement de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

Tableau 8 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1991-1992	Prévu	Réel
	1990-1991		1989-1990
Vente de biens	--	--	1 430
Locations et concessions	75	95	75
Droits de stationnement	450	470	354
Droits maritimes	50	50	47
Total des Recettes	575	615	1 906

4. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme des sociétés d'Etat pour 1991-1992 comprend les dépenses à valoir sur les crédits du Programme. Au tableau 9 figurent les rentrées portées en recettes qui doivent être incluses au moment du calcul du coût estimatif net de fonctionnement du Programme.

Tableau 9 : Coût estimatif net du Programme

(en milliers de dollars)			
Budget principal	1991-1992	Plus autres coûts	Coût total du Programme
Moins* recettes	1991-1992		
Coût estimatif net du Programme	1990-1991		
	46 821	--	46 821
	575		575
	46 246		46 246
	32 181		32 181

* Au tableau 8 figurent des détails sur les recettes par source.

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers de Travaux publics par article sont présentés au tableau 6.

Tableau 6 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1991-1992	1990-1991	Prévu	Réel
1989-1990			
Biens et services			
Paiements aux sociétés d'Etat			
46 821	27 220		42 918
Total des dépenses du Programme			
46 821	27 220		42 918

2. Dépenses en capital

Le tableau 7 présente les dépenses en capital du Programme des sociétés d'Etat, par activité. Les dépenses en capital représentent 90,6 % du Budget des dépenses pour le Programme de 1991-1992.

Tableau 7 : Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1991-1992	1990-1991	Prévu	Réel
1989-1990			
Société de construction des musées			
du Canada, Inc.			
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.			
42 421	13 594		2 177
--	1 100		3 649
Harbourfront Corporation			
Total des dépenses en capital			
42 421	21 740		37 818

Explication de la différence : Les dépenses en 1989-1990 ont été inférieures de 24,0 millions de dollars ou 79,9 % aux prévisions figurant dans le Budget principal. Cette diminution dans le niveau de financement servira à couvrir les besoins additionnels des exercices futurs et est reliée à des retards dans l'exécution de travaux d'infrastructure sur le site.

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats escomptés et les ressources nécessaires sont déterminés pour chaque société. On trouve des détails dans le sommaire du plan d'entreprise de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. qui est déposé à la Chambre des communes.

Sommaire des ressources

Tableau 4 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	1989-1990
Dépenses de fonctionnement			
Coûts en personnel	2 500	2 252	1 776
Frais d'administration	700	699	657
Frais de communication	600	377	282
Coûts des programmes d'activités	1 145	1 055	948
Frais de l'entretien du territoire	2 200	2 480	1 547
Coûts de services professionnels	255	377	268
Total des dépenses de fonctionnement	7 400	7 240	5 478
Dépenses en capital			
Secteur Alexandra	--	60	679
Secteur King Edward	1 000	--	--
Secteur Bonsecours	21 563	3 140	684
Améliorations générales du site	5 672	1 614	565
Aménagement des abords du Canal de Lachine	13 896	8 120	119
Autres dépenses en capital	290	660	130
Total des dépenses en capital	42 421	13 594	2 177
Total des dépenses brutes	49 821	20 834	7 655
Moins : Recettes de la Société	3 000	3 500	2 606
Plus : Surplus de l'année précédente	--	--	1 006
Total des besoins budgétaires	46 821	17 334	6 055

Les dépenses de fonctionnement représentent 7,4 millions de dollars ou 14,9 % des dépenses brutes de cette activité et les dépenses en capital, 42,4 millions de dollars ou 85,1 % des dépenses brutes.

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 5 : Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)			
Budget	Réel	principal	Difference
1989-1990			
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	6 055	30 130	(24 075)

A. Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée)

Objectif

Établir et favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal en mettant en place l'infrastructure, de l'équipement et des services.

Description

Les paiements émis à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. servent à établir et favoriser l'aménagement du Vieux-Port de Montréal. Le budget de fonctionnement comprend les salaires, les frais d'administration, les coûts d'entretien et de l'emplacement, ainsi que les dépenses occasionnées par un programme de promotion et de communication.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Des retards dans l'exécution des travaux d'infrastructure au Vieux-Port de Montréal pourraient influencer l'exécution du Programme et sur les ressources qui y sont affectées pour 1991-1992.

2. Initiatives

En prévision des célébrations qui marqueront le 350^e anniversaire de la fondation de Montréal, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc. procédera, en 1991-1992, à la réalisation des divers travaux d'aménagement suivants :

- réouverture d'une partie du Canal Lachine aux bateaux de plaisance; et
- développement majeur d'un parc dans le secteur est.

E. Efficacité du Programme

Le Programme vise à effectuer des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions conclues entre les sociétés et le ministre, et aux directives établies par le ministre, par les organismes centraux ou par les deux. Les diverses demandes de paiement sont examinées pour vérifier si elles sont conformes aux plans d'exploitation approuvés, aux niveaux de financement autorisés et aux obligations respectives en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Des détails sur les plans de dépenses figurent dans les sommaires des plans d'entreprise qui sont déposés de façon distincte à la Chambre des communes.

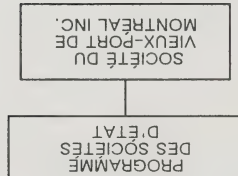


Tableau 3 : Structure des activités

Structure organisationnelle : En fonction des paramètres établis par le ministre, le sous-ministre est chargé d'autoriser et d'effectuer les paiements à la société d'État. Sous la direction du sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée, la Direction des sociétés d'État se charge d'assurer le respect des directives formulées par le ministre ou par les organismes centraux relativement au versement de paiements et de voir à ce que les demandes de paiements soient justifiées en vertu de la Loi sur la gestion des finances publiques.

Structure des activités : Le Programme des sociétés d'État regroupe une activité, comme l'illustre le tableau 3.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Autoriser et émettre des paiements à certaines sociétés d'État conformément aux conventions approuvées par le gouverneur en conseil.

3. Objectif du Programme

Société du Vieux-Port de Montréal Inc. : La Société est chargée de planifier et de favoriser l'aménagement des terrains du Vieux-Port de Montréal, ainsi que de l'administration, de la gestion et de l'entretien de la propriété de Sa Majesté.

2. Mandat

La Société du Vieux-Port de Montréal Inc. (l'ancienne Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal)) Limitée a été créée le 26 novembre 1981 en vertu de la Loi sur les corporations commerciales canadiennes. Elle constitue maintenant une filiale à part entière de la Société immobilière du Canada Limitée, société d'État qui figure à l'annexe III, Partie I, de la Loi sur la gestion des finances publiques.

1. Introduction

C. Données de base

Tableau 2 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)			
1989-1990			
	Réel	Budget principal	Difference
Société de construction des musées du Canada, Inc.	33 214	28 414	4 800
Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	6 055	30 130	(24 075)
Harbourfront Corporation	3 649	--	3 649
	42 918	58 544	(15 626)

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs d'environ 15,6 millions de dollars ou 26,7 % au montant prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- La Société de construction des musées du Canada, Inc. :
 - hausse du rythme des paiements des coûts de construction
 - excédentaires du Musée canadien des civilisations.

4,8

- La Société immobilière du Canada (le Vieux-Port de Montréal) Limitée :
 - baisse du niveau du financement en raison des retards du début des travaux de construction, ce qui entraînera des besoins de financement supérieurs pour les exercices suivants.

(24,0)

- Harbournfront Corporation :
 - hausse des besoins pour couvrir partiellement le déficit d'exploitation de la Société et des dépenses essentielles d'immobilisations.

3,6

Section I Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

En 1991-1992, la Société du Vieux-Port de Montréal Inc., laquelle Société reçoit des paiements de ce Programme, terminera à temps les travaux prévus pour le 350^e anniversaire de la fondation de la ville de Montréal qui aura lieu en 1992.

2. Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Différence	Détails à la page
Société du Vieux-Port de Montréal Inc.					
Société de construction des musées					
		46 821	17 334	29 487	4-11
du Canada, Inc.					
		--	7 886	(7 886)	--
Harbourfront Corporation					
		--	2 000	(2 000)	--
Total du Programme					
		46 821	27 220	19 601	

Explication de la différence : Les besoins financiers pour 1991-1992 sont supérieurs de 19,6 millions de dollars ou 72,0 % aux montants prévus en 1990-1991. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse en millions (baisse) de dollars	●	Société du Vieux-Port de Montréal Inc. :	- hausse nécessaire à l'élaboration des projets concernant deux secteurs du site.	29,5
	●	Société de Construction des musées du Canada, Inc. :	- baisse principalement attribuable à l'achèvement des travaux de construction du Musée canadien des civilisations.	(7,9)
	●	Harbourfront Corporation :	- baisse attribuable au changement de la structure organisationnelle et du financement de la Société.	(2,0)

Crédits (dollars)		Budget principal	Total disponible	Emploi réel
Programme des sociétés d'État				
15	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, inc.	28 414 000	28 414 000	
15c	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, inc.			
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, inc.			
	Total -- Crédit 15	28 414 000	33 214 000	33 214 000
20	Paiements à la Société immobilière du Canada (Le Vieux-Port de Montréal) Limitée	30 130 000	30 130 000	
	Virement au : crédit 5	--	(11 000 000)	
	: crédit 22	--	(3 648 998)	
	Total -- Crédit 20	30 130 000	15 481 002	6 055 150
21	Paiement garanti par la Harbortront Corporation	1		
22b	Paiement à la Harbortront Corporation pour couvrir les dépenses en capital -			
	Virement de 3 146 999 \$ du crédit 20 (Travaux publics)	--	3 147 000	
22c	Virement de 501 999 \$ du crédit 20 (Travaux publics)	--	502 000	
	Total -- Crédit 22	--	3 649 000	3 649 000
Total du Programme - Budgétaire		58 544 001	52 344 003	42 918 150

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)				Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	et les dépenses en capital		46 821 000	
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
	Crédit non requis -				
	Paiements à la Société de construction des musées du Canada, Inc.	--	5 230		
Total du Programme		46 821	33 871		
Crédits -- Libellé et sommes demandées					
Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992			
Programme des sociétés d'Etat					
15	Paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.	46 821	28 641		
</					

Autorisations de dépenser	
A.	Autorisations pour 1991-1992
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990
Section I	
Aperçu du Programme	
A.	Plans pour 1991-1992
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
E.	Efficacité du Programme
Section II	
Analyse par activité	
A.	Société du Vieux-Port de Montréal Inc.
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Dépenses en capital
3.	Recettes
4.	Coût estimatif net du Programme

Programme des sociétés
d'Etat

Plan de dépenses
1991-1992

6. Coût estimatif net du Programme

Le Budget des dépenses principal de 1991-1992 du Programme des biens immobiliers comprend les recettes versées et les dépenses imputées au crédit du programme. Les recettes comprennent toutes les recettes, soit celles à valoir sur le crédit du programme et à valoir sur le Trésor. D'autres éléments de coût, notamment les locaux fournis gratuitement par Travaux publics et les services fournis gratuitement à TPC et aux autres ministères sont retenus pour déterminer le coût estimatif net de fonctionnement du programme.

Tableau 20 : Coût estimatif net du Programme

en milliers de dollars)	Budget principal 1991-1992	Plus* autres coûts (brut)	Coût total du Programme	Moins** recettes	1991-1992	1990-1991
	1 554 819	1 753	1 556 572	255 471	1 301 101	1 102 661

*Les autres coûts comprennent :

- les locaux fournis par ce Programme; 1 207
- les avantages sociaux des employés constitués de la contribution de Secrétaire du Conseil du Trésor; 458
- les services d'émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par Approvisionnement et Services Canada; et 24
- la partie des indemnités assumées par l'employeur et versées par Travail Canada. 64

*Le tableau 19 fournit des détails sur les recettes.

5. Recettes

Le tableau 19 présente les recettes produites par le Programme des biens immobiliers par source de recettes.

Tableau 19 : Recettes par source

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses			
1991-1992	Prévu	1989-1990	Réel
Recettes à valeur sur le crédit			
173 284	162 302	179 014	66 653
Locaux à bureaux			
Installations fédérales			
Total - Recettes à valeur sur le crédit			
238 491	229 815	245 667	
Recettes à valeur sur le Trésor			
Vente de biens immobiliers			
Remboursement des subventions aux			
municipalités à partir du fonds renouvelable			
des aéroports (Transports Canada)			
Locations et concessions			
Ventes d'énergie			
Bassins de radoub			
Pont ferroviaire de New Westminster			
4 920	3 663	2 255	116
Intérêts sur prêts			
Divers			
Recouvrements des dépenses d'exercices			
précédents			
Rajustements des comptes à payer à la fin de			
l'exercice			
16 980	79 913	42 616	
Total - Recettes à valeur sur le Trésor			
255 471	309 728	288 283	
Total des recettes			

Les subventions et contributions représentent 21,6 % des dépenses brutes du Budget principal de 1991-1992 pour le Programme. Le tableau 18 donne un aperçu de toutes les dépenses au chapitre des subventions et contributions.

Tableau 18 : Détails des subventions et contributions

(dollars)			
Subventions			
Installations fédérales	Budget des dépenses		
	1991-1992	Prévu	Réel
	1990-1991	1989-1990	
Subventions aux municipalités			
Subvention à l'égard de bassins de radoub, Canadian Vickers, Montréal	180 000	180 000	--
Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	336 106 000	317 170 000	284 137 270
Total des subventions	336 286 000	317 350 000	284 137 270
Contributions			
Coordination du Programme	Association canadienne de normalisation		
	Institut de formation en gestion de la construction		
	12 000	12 000	12 000
	30 000	30 000	20 000
Total des contributions	42 000	42 000	32 000
Total des paiements de transfert	336 328 000	317 392 000	284 169 270

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)						
Besoins	des	Budget des	Dépenses	Coût total	Coût total	Coût total
années	1991-1992	dépenses	31 mars 1991	estimatif	estimatif	précédent
futures			jusqu'au,	courant	précédent	
Installations fédérales (suite)						
RÉGION DE LA CAPITALE						
NATIONALE (ONTARIO)						
Ottawa - Cité parlementaire - Phase II A -						
		28 402	1 298	31 000	---	renovations
						Ottawa - Cité parlementaire -
		1 670	13 667	16 008	7 981	travaux divers (Nota 1)
						Ottawa - cour fédérale - nouvelle
		77 955	1 700	80 000	---	construction
			345		---	Ottawa - musée national du Canada -
		4 495	5 426	12 748	---	renovations
						Ottawa - rue Cliff - chaudières et
		3 900	3 900	11 540	---	commandes
						Renfrew - immeuble Mitel - acquisition pour les
				10 597	---	archives nationales
		200	10 397			ALBERTA
						Bariff
		3 302	5 698	9 000	9 495	Bariff
						Ottawa - routes et ponts - échangeur de
COLOMBIE-BRITANNIQUE						
						Routes et ponts - réseau routier du
		15 000	268 500	417 100	417 113	Nord-Ouest - reconstruction
DIVERSES PROVINCES						
		2 500	10 496	18 496	20 526	Dessaisissement des quais excédentaires
		5 500				(Nota 2)
Résumé						
						Dépenses totales pour les grands projets
						d'immobilisations approuvées (énumérés
						ci-dessus)
		109 370				Dépenses totales pour les grands projets
						d'immobilisations approuvées (non énumérés
						ci-dessus)
						Dépenses totales prévues pour les autres
						projets d'immobilisations
		36 818				Total pour le Programme
		146 188				

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations (suite)

(en milliers de dollars)					
Besoins des années futures	Budget des dépenses 1991-1992	Dépenses jusqu'au 31 mars 1991	Coût total estimatif courant	Coût total estimatif précédent	Localux à bureaux (suite)
--	700	1 500	2 200	--	RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO) (suite)
--	2 446	8 394	10 840	10 840	Ottawa - immeuble Tilley - ajout
--	400	325	1 075	--	ONTARIO
400	2 900	50	3 000	--	Thunder Bay - 201, North May - rénovations
2 900	50	50	3 000	--	Thunder Bay - 33, South Court - rénovations
50	900	50	1 000	--	Thunder Bay - 130, South Syndicate - rénovations
--	2 197	3 638	5 835	4 936	MANITOBA
--	10	1 173	1 183	--	Winnipeg - immeuble MacDonald - rénovations
--	284	3 059	3 343	--	COLOMBIE-BRITANNIQUE
--	1 999	1 756	3 755	--	Kamloops - immeuble fédéral - rénovations
--	1 999	1 756	3 755	--	Prince George - immeuble Oxford - acquisition
--	1 999	1 756	3 755	--	Victoria - immeuble Custom House - rénovations
--	1 775	1 750	3 525	--	YUKON
--	14 400	8 215	24 680	24 699	Summerside - Le Centre national de traitement de la TPS - acquisition
2 065	14 400	8 215	24 680	24 699	NOUVEAU-BRUNSWICK
495	1 985	1 060	3 540	--	Edmundston - poste de douanes - construction
2 932	2 500	8 568	14 000	--	RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)
79 009	1 760	8 231	89 000	--	Aylmer - installations Nortel - acquisition
2 936	1 304	22 048	26 288	26 288	Gatineau - archives nationales - nouvelle construction
2 936	1 304	22 048	26 288	26 288	Hull - Complexe de la polyvalente Asticou - acquisition

(Renseignements supplémentaires) 3-51

3. Dépenses en capital

Au tableau 17 figurent les grands projets d'immobilisations approuvées, ainsi qu'un sommaire des dépenses totales, notamment les coûts des grands projets d'immobilisations prévus et d'autres petits travaux d'immobilisations. Les dépenses en capital représentent 9,4 % des dépenses brutes totales du Programme de 1991-1992.

Tableau 17 : Détails des projets d'immobilisations

(en milliers de dollars)							
Grands projets d'immobilisations (approuvés) d'une valeur estimative de plus d'un million de dollars	Localux à bureaux	TERRE-NEUVE	St. John's - immeuble Sir-Humphrey-Gilbert - construction	14 705	14 705	8 705	6 000
NOUVELLE-ÉCOSSE	Halifax - immeuble Ralston - rénovations	15 197	15 197	15 197	4 641	4 969	5 587
NOUVEAU-BRUNSWICK	Sydney - immeuble fédéral - rénovations	5 548	5 548	4 120	1 428	--	2 183
Moncton - immeuble fédéral - Phase II - rénovations	Saint John - Succursale postale A - rénovations	9 223	9 223	2 476	4 500	2 247	1 110
QUÉBEC	Jonquière - immeuble fédéral - rénovations	1 300	1 089	211	6 393	--	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (QUÉBEC)	Hull - installation de chauffage central Portage - Mise en place de systèmes informatisés	2 294	676	830	788	--	--
RÉGION DE LA CAPITALE NATIONALE (ONTARIO)	Ottawa - Immeuble de Statistique Canada - réaménagement du système de traitement de l'air	3 029	1 186	1 843	--	--	--

3-50 (Programme des biens immobiliers)

Les **années-personnes** contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À l'année-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique, le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes contrôlées du programme par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Les frais de personnel afférents au Programme des biens immobiliers s'élèvent à 14,7 millions de dollars, ce qui représente 0,9 % de l'ensemble des dépenses de fonctionnement brutes du Programme en 1991-1992. Des données sur les années-personnes par activité sont présentées au tableau 15. Un aperçu des besoins en personnel du Programme, par catégorie et par groupe professionnels, figure au tableau 16.

Tableau 15 : Besoins en années-personnes par activité

Coordination du programme	240		224
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990

Tableau 16 : Détails sur les besoins en personnel

Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor	Budget des dépenses		Échelle des traitements 1991-1992	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992
	1991 -1992	Prévu 1990 -1991	Réel 1989 -1990	
Gestion	17	17	16	79 911
Scientifique et professionnelle	1	1	1	54 336
Économie, sociologie et statistiques	1	1	1	---
Génie et arpentage	9	9	9	51 321
Administration et service extérieur	180	180	165	---
Services administratifs	1	1	1	---
Gestion des systèmes d'ordinateurs	1	1	1	---
Administration des programmes	1	1	1	---
Technique	1	1	1	28 092
Dessin et illustration	1	1	1	---
Soutien administratif	12	12	12	27 510
Commis aux écritures et aux règlements	1	1	1	---
Mécanographie	17	17	17	---
Secrétariat, sténographie et dactylographie	17	17	17	---

L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, normés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers des Travaux publics par article sont présentés au tableau 14.

Tableau 14 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
Personnel		12 674	11 979	11 434
Traitements et salaires				
Contributions aux régimes d'avantages sociaux				
des employés		1 964	1 857	1 496
Autres frais touchant le personnel		30	35	36
Total personnel		14 668	13 871	12 966
Biens et services				
Transports et communications		3 100	3 000	2 918
Information		194	188	323
Services professionnels et spéciaux		275 429	277 144	279 076
Location		526 180	504 913	423 816
Achat de services de réparation et d'entretien		118 806	109 630	77 937
Services publics, fournitures et approvisionnements		112 855	109 332	102 793
Toutes autres subventions ou paiements		21 071	20 414	21 731
Total biens et services		1 057 635	1 024 621	908 594
Total des dépenses de fonctionnement		1 072 303	1 038 492	921 560
Moins : recettes à valoir sur le crédit		238 491	229 815	245 667
Dépenses de fonctionnement nettes		833 812	808 677	675 893
Dépenses en capital				
Transports et communications		7	7	--
Information		7	7	4
Services professionnels et spéciaux		14 875	14 964	1 120
Achat de services de réparation et d'entretien		7 952	8 000	90
Services publics, fournitures et approvisionnements		28	28	24
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages		121 895	122 626	127 861
Construction et acquisition de machines et de matériel		778	783	1 223
Toutes autres subventions ou paiements		646	650	1 385
Total des dépenses en capital		146 188	147 065	131 707
Paiements de transfert		336 328	317 392	284 169
Dépenses nettes du Programme		1 316 328	1 273 134	1 091 769

(Renseignements supplémentaires) 3-47

Chaque paiement fait suite à une demande annuelle présentée par une autorité taxatrice locale. Le montant est fixé en tenant compte de facteurs tels que l'admissibilité du bien, l'admissibilité du locataire ou de l'occupant, la valeur de chaque propriété ou ses dimensions (impôt sur la façade ou sur la superficie), les taux d'imposition et les dispositions de la Loi et des règlements connexes.

Objectif
L'objectif de cette activité est d'administrer le versement des subventions fédérales en remplacement d'impôt municipaux ou provinciaux.

Description

Des subventions tenant lieu d'impôts sont versées aux autorités locales en reconnaissance des services qu'elles assurent à l'égard des biens immobiliers fédéraux. Le ministère des Travaux publics administre le versement de ces subventions aux autorités taxatrices municipales et provinciales pour ses propres biens immobiliers et ceux d'autres ministères fédéraux.

Sommaires des ressources
Cette activité représente 22 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1991-1992.

Tableau 12 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	Prévu	Réel
1991-1992	1990-1991	1989-1990
339 924	320 288	286 875

Résultats financiers de l'exercice précédent
Tableau 13 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)		
Subventions aux municipalités		
Réel	Budget principal	Différence
286 875	300 873	(13 998)

Explication de la différence: Les dépenses de 1989-90 ont été inférieures de 14,0 millions de dollars ou 4,7 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est en grande partie attribuable aux délais prescrits pour la réception des demandes des municipalités, aux délais prescrits pour les paiements émis par TPC, aux augmentations de taxes qui ont été moindres que prévues et aux réductions dans les paiements finaux dus aux municipalités pour diverses raisons (réduction du niveau d'évaluation, items non-éligibles, occupations par des tiers, etc.).

Données sur le rendement et justification des ressources
Des paiements sous cette activité sont émis pour environ 2 170 demandes reçues de 1 928 autorités taxatrices pour 64 500 biens ou immeubles fédéraux. Le besoin global pour l'année correspond au total des montants versés aux autorités taxatrices (exception faite des sociétés d'Etat).

Conformément aux directives gouvernementales, le Ministère poursuit les initiatives de dessaisissement relatives à ces biens. Malheureusement, vu l'état de détérioration de plusieurs de ces biens, l'aliénation n'est pas facile et les discussions avec les autres niveaux de gouvernement au sujet de la délégation de pouvoirs sont plutôt axées sur les améliorations importantes et coûteuses.

Les négociations du Ministère en vue du transfert de cinq ponts à la province du Nouveau-Brunswick ont été couronnées de succès. Ce transfert sera terminé en 1990-1991, au coût total de 5 millions de dollars, à payer en deux ans.

Le Comité d'évaluation et d'examen en matière d'environnement, qui étudie le projet de raccordement dans le détroit de Northumberland, a terminé ses audiences publiques en mars 1990. Il a terminé son rapport final en août et il recommande de ne pas mettre le projet en oeuvre tel que prévu. TPC modifie présentement le projet afin qu'il réponde aux exigences du Comité.

Le ministère des Travaux publics assure la gestion d'un portefeuille varié composé d'installations à usages particuliers et de biens excédentaires. Il lui faut des ressources pour exploiter et entretenir les installations existantes et pour moderniser et aménager certains biens en vue de leur aliénation éventuelle ou d'un dessaisissement possible. Une bonne gestion repose sur l'élaboration de stratégies de dessaisissement et d'aliénation efficaces et sur le respect des normes et des objectifs fédéraux visant tous les biens.

Les installations fédérales comprennent divers immeubles autres que des immeubles à bureaux, notamment les édifices du Parlement, une écluse et divers barrages, des routes et des ponts, des bassins de radoub et des biens excédentaires appartenant à l'État ou loués.

En 1990-1991, le Ministère avait un répertoire de 1 593 unités d'habitations du nord. De ce nombre, 1 376 étaient des habitations communautaires (1 104 unités appartenant à l'État et 272 unités louées). Les 217 autres unités ne sont pas des habitations communautaires (180 d'entre elles appartenant à l'État et 37 sont louées).

Le Ministère finance les activités d'aliénation relatives à tous les biens excédentaires de l'administration fédérale. En 1989-1990, il s'est défilé de 606 biens immobiliers excédentaires, incluant ceux d'autres ministères gouvernementaux, évalués à 36,1 millions de dollars. Des démarches sont en cours pour l'aliénation, en 1990-1991, de 110 autres biens excédentaires du Ministère, d'une valeur estimée à 27,3 millions de dollars, et de 459 autres biens, pour le compte d'autres ministères, évalués à 31,9 millions de dollars. Des discussions sont en cours concernant le transfert des responsabilités à chaque dépositaire, en ce qui a trait à l'aliénation des biens excédentaires, et d'autres possibilités sont aussi à l'étude.

Un projet d'aliénation des ouvrages maritimes excédentaires a été entrepris, en 1987-1988, afin de permettre à Travaux publics Canada de transférer le droit de propriété et la responsabilité future de ces ouvrages à la province ou à la municipalité visée. La responsabilité du Ministère se limite à démolir ou à payer une partie des réparations à l'autorité locale en vue d'une aliénation éventuelle. Le coût des réparations, ou le montant de la contribution, ne doit pas dépasser le coût des travaux de démolition ou 250 000 \$, soit le moins élevé des deux montants, sans autre autorisation du Conseil du Trésor. En 1989-1990, le coût de la démolition, de la réparation ou du transfert de 61 ouvrages maritimes a été de 1,9 million de dollars. On prévoit, en 1990-1991, d'autres initiatives du même genre au coût de 2,5 millions de dollars. Une entente a été conclue avec la ville de Chicoutimi pour le transfert du Vieux-Port de Chicoutimi à la ville et une contribution de 6,2 millions de dollars a été versée afin de permettre le réaménagement des quais.

Le Ministère est responsable de dix barrages, une écluse et trois bassins de radoub à l'appui d'activités maritimes, ainsi que de dix-sept ponts, 2 222 kilomètres de la route de l'Alaska et du chemin Haines (réseau routier du Nord-Ouest) et de travaux importants pour améliorer les tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux (Terra Nova, Banff, Yoho, Glacier et Mount Revelstoke). L'entretien de la route transcanadienne dans les parcs nationaux relève du Service canadien des parcs d'Environnement Canada.

Tableau 11 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)			
1989-1990			
Budget	Réel	Différence	
Dépenses brutes			
Bâtiments	197 753	209 367	(11 614)
Biens excédentaires	8 623	6 972	1 651
Aménagement foncier	3 805	4 221	(416)
Ouvrages maritimes	7 481	7 053	428
Routes et ponts	48 086	50 268	(2 182)
	265 748	277 881	12 133
Moins : recettes à valoir sur le crédit	66 653	54 288	12 365
Activité nette	199 095	223 593	(24 498)

Explication de la différence : Les dépenses nettes, en 1989-1990, ont été inférieures de 24,5 millions de dollars ou 1,0 % à la somme prévue dans le Budget principal. Cette baisse est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement due au transfert de ressources à l'activité des locaux à bureaux afin de contrer en partie les besoins de locaux loués additionnels; (27,7)
- hausse dans les dépenses de fonctionnement résultant d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement; 17,8
- baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital pour des travaux sur les routes et les ponts due au report de divers projets; et (2,2)
- hausse des recettes à la suite d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement (17,8 millions de dollars), compensée par une diminution nette des recettes provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer (5,4 millions de dollars). (12,4)

Objectif

L'objectif des installations fédérales est d'administrer l'investissement et le dessaisissement des divers actifs d'un portefeuille d'installations fédérales placées sous la garde du Ministère.

Description

Cette activité porte sur la gestion d'un portefeuille de biens immobiliers placé sous la garde des Travaux publics et constitué d'immeubles fédéraux (installations à destination particulière et à utilisation partagée, constructions domiciliaires, biens désignés et installations d'urgence), de biens excédentaires, de bassins de radoub, d'une écluse, de barrages, de routes, de ponts et de projets d'aménagement foncier. Travaux publics Canada gère le rendement de ces biens afin de protéger les investissements fédéraux, de veiller au respect des normes de santé, de sécurité et d'accessibilité et de contrôler la fourniture de locaux aux locataires. Il s'agit de locaux loués ou de locaux appartenant à l'État.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 17 % de l'ensemble des dépenses brutes du Programme pour 1991-1992.

Au tableau 10, figure un sommaire des dépenses et des recettes liées à cette activité. Actuellement, un nombre limité de locataires paient un loyer en vertu d'une loi ou d'une politique gouvernementale précise. Ces recettes sont à valoir sur le crédit. Les recettes provenant de la vente d'énergie sont aussi à valoir sur le crédit.

Tableau 10 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	1991-1992	Prévu	1990-1991	Réel	1989-1990
Dépenses brutes		195 248	181 803	197 753	8 623	3 805	7 481
Bâtiments		11 291	11 446	8 623	3 805	7 481	48 086
Biens excédentaires		385	8 175	3 805	7 481	48 086	48 086
Aménagement foncier		9 484	10 653	7 481	48 086	48 086	48 086
Ouvrages maritimes		53 462	55 148	48 086	48 086	48 086	48 086
Routes et ponts		269 870	267 225	265 748	265 748	265 748	265 748
Moins : recettes à valoir sur le crédit		65 207	67 513	66 653	66 653	66 653	66 653
Activité nette		204 663	199 712	199 095	199 095	199 095	199 095

Le Ministère continue de perfectionner ses indicateurs de rendement du capital investi (RCI) afin de protéger et d'accroître la rentabilité économique de ses biens. En 1990-1991, il s'est servi de ces indicateurs pour analyser le rendement du capital investi de son portefeuille. L'analyse a révélé que 20 % des immeubles échantillonnés ont produit un rendement négatif du capital investi. En 1991-1992, l'on s'attend à ce que 20 % des biens continuent d'avoir du rendement négatif du capital investi.

TPC s'efforce de maintenir à un niveau raisonnable le nombre de locaux vacants prêts à louer. En 1989-1990, la superficie totale des locaux vacants prêts à louer représentait 58 100 mètres carrés sur un répertoire de 4,7 millions de mètres carrés, soit 1,2 % du répertoire fédéral. Ce pourcentage se compare avantageusement à celui des locaux vacants prêts à louer dans le secteur privé. En 1990-1991 et 1991-1992, TPC maintiendra un taux de locaux vacants prêts à louer d'environ 1 %. En comparaison avec le secteur privé, on estime qu'un taux d'occupation de 3 % ou 4 % est un taux presque nul, compte tenu du temps requis pour le déménagement et l'emmenagement des locataires.

Total		4 840,3	4 776,1	4 714,0
Locaux loués		2 000,0	1 900,0	1 868,1
Locaux obtenus par bail-achat		520,3	520,3	517,7
Locaux de l'État		2 320,0	2 355,8	2 328,2
(en milliers de mètres carrés)		1991-1992	1990-1991	1989-1990

Tableau 9 : Locaux à bureaux

En 1989-1990, le ministère des Travaux publics a fourni au total 4 714 000 mètres carrés de locaux à bureaux à ses locataires. En 1990-1991, il devrait fournir des locaux à bureaux d'une superficie totale de 4 776 100 mètres carrés. Ce chiffre devrait passer à 4 840 300 mètres carrés en 1991-1992 (voir le tableau 9 ci-dessous).

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	(0,9)	(24,3)
● glissement dans les dépenses pour les projets d'immobilisations du		
● hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers		
	qui remboursent TPC pour leurs besoins d'espace de logement.	

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité Locaux à bureaux sera évalué en fonction d'un certain nombre de critères, notamment le règlement des différends avec les locataires, l'amélioration des communications avec ces derniers, la fourniture de locaux (dans les délais demandés), l'établissement de mesures pour déterminer les taux d'occupation, l'acquisition de locaux loués ou de locaux obtenus par bail-achat, la construction d'installations de l'État, l'achat d'installations et l'identification des locaux dans le répertoire des Travaux publics.

En 1990-1991, le Ministère a réglé plusieurs différends régionaux avec les locataires. Travaux publics Canada a reçu plus de 150 demandes de dérogation aux normes du logement. Toutes ont été réglées par voie de consultation et de dialogues.

Le Ministère veut continuer d'insister sur l'importance d'avoir une rétroaction des locataires et d'établir un bon dialogue avec eux. De plus, il entend avoir davantage recours à des pratiques novatrices telles que l'accueil officiel des nouveaux locataires au moment de l'occupation des locaux, la formation de groupes de locataires chargés de discuter des questions courantes et la décentralisation du processus de prise de décisions pour un règlement plus rapide des différends à l'échelle régionale.

Travaux publics Canada a aussi continué d'améliorer ses délais de fourniture des locaux.

En 1990-1991, le Ministère a établi et appliqué des critères objectifs permettant de comparer les tendances relativement aux locaux occupés par les principaux locataires (superficie occupée par année-personne, coût moyen des locaux par année-personne et coût unitaire moyen des locaux occupés par le ministère locataire). Ces indicateurs, une fois perfectionnés, seront incorporés au cadre d'évaluation du rendement qui doit être achevé en 1990-1991, avec la collaboration du Bureau de gestion des biens immobiliers du Conseil du Trésor. Grâce à ces indicateurs et à une planification stratégique améliorée, le Ministère pourra analyser les tendances des années à venir et élargir son horizon de planification.

Travaux publics Canada dispose aussi d'un portefeuille actif de baux. En 1989-1990, le Ministère a signé 2 643 marchés de location représentant 1 868 000 mètres carrés. En 1990-1991, le nombre de baux est passé à 2 446 (dont 720 ont été renouvelés) pour une superficie totale de 1 900 000 mètres carrés. Le Ministère prévoit qu'en 1991-1992, le nombre de baux passera à 2 449, dont 570 renouvellements de bail, et la superficie totale louée devrait atteindre quelque 2 000 000 mètres carrés.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 58 % des dépenses brutes totales du programme pour 1991-1992. Un résumé des dépenses et des recettes pour cette activité est présenté au tableau 7. À l'heure actuelle, les organismes non gouvernementaux et un certain nombre de locataires de l'administration fédérale paient un loyer conformément à une loi donnée ou à une politique gouvernementale. Ces recettes sont à valoir sur le crédit.

Tableau 7 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	Prévu	Réel	
1991-1992	1990-1991	1989-1990	
Dépenses brutes	901 517	872 696	740 341
Moins : recettes à valoir sur le crédit	173 284	162 302	179 014
Activité nette	728 233	710 394	561 327

Résultats financiers de l'exercice précédent

Tableau 8 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)			
	Réel	Budget principal	Différence
Dépenses brutes	740 341	683 565	56 776
Moins : recettes à valoir sur le crédit	179 014	154 633	24 381
Activité nette	561 327	528 932	32 395

Explication de la différence : En 1989-1990, les dépenses nettes ont été supérieures de 32,4 millions de dollars ou 6,1 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- hausse dans les dépenses de fonctionnement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère;

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

Objectif

L'objectif des locaux à bureaux est d'assurer une gestion de la fourniture de locaux à bureaux centralement afin de mettre à la disposition des locataires fédéraux bureaux convenables et sûrs, de promouvoir un environnement de travail productif et d'optimiser l'investissement fédéral dans les immeubles.

Description

Travaux publics fournit les locaux et les services connexes à 104 ministères et organismes locataires. Compte tenu de sa responsabilité à l'égard de la gestion, il doit répondre aux besoins des locataires en examinant toutes les possibilités offertes dans le contexte fédéral. Ainsi il peut choisir de répondre à un besoin en offrant des locaux faisant partie de l'inventaire des biens appartenant à l'État, en achetant une nouvelle propriété, en louant du secteur privé ou en recourant à une entreprise conjointe de bail-achat.

Le Ministère doit appliquer les politiques et les normes régissant le nombre, la qualité et l'emplacement des locaux tout en respectant les lois, les règlements et les politiques en matière de logement. En raison de la prise de conscience accrue à l'égard des questions environnementales, des problèmes de santé et de sécurité et de l'engagement pris par Travaux publics en vue de fournir un environnement de travail favorisant la productivité, la gestion efficace de cette fonction deviendra de plus en plus complexe et soulèvera un nombre croissant de défis. Les ressources nécessaires aux immobilisations et au fonctionnement pour répondre à ces demandes sont gérées selon des méthodes éprouvées générant des produits de placements raisonnables.

Le portefeuille des locaux à bureaux est divisé en quatre catégories budgétaires ayant des objectifs précis :

- Acquisitions de biens :
 - fournir de nouvelles installations appartenant à l'État ou améliorer ses installations actuelles et l'infrastructure connexe;
- Bail :
 - fournir des locaux à bureaux en louant des propriétés à bail;
- Bail-achat :
 - fournir des locaux à bureaux en recourant à la formule de bail-achat; et
- Fonctionnement et entretien de biens de l'État :
 - assurer le fonctionnement et l'entretien des installations appartenant à l'État et des infrastructures connexes.

Dans le cadre de la planification, le Ministère s'est engagé à améliorer la gestion de ses recettes et à accroître les recettes provenant de tiers. En 1988-1989, TPC avait prévu recevoir des ministères fédéraux et des autres locataires des recettes de location s'élevant à 211,2 millions de dollars. Le montant réel perçu a été de 218,7 millions de dollars, soit 7,5 millions de dollars de plus que le montant prévu. Cet écart est attribuable à l'accroissement des recettes perçues des tiers et aux prévisions plus précises effectuées au cours de l'exercice.

TPC s'est également engagé à réduire l'écart entre les prévisions et les dépenses réelles grâce à la planification et il a déjà obtenu certains résultats. À cette fin, le Ministère surveille étroitement sa situation financière en comparant les dépenses prévues et les dépenses réelles. En 1987-1988, le montant des crédits s'élevait à 1 212,9 millions de dollars alors que les dépenses réelles ont été de 1 157,4 millions de dollars, soit 95 % du montant prévu. En 1988-1989, l'évaluation a été encore plus précise, c'est-à-dire que 1 309 millions de dollars, soit 97,5 % des 1 342 millions de dollars prévus ont été dépenses. En 1989-1990, ce montant fut maintenu, soit 1 337,4 millions de dollars pour les dépenses réelles comparativement à 1 301,7 millions de dollars pour les dépenses prévues.

À mesure que la planification deviendra plus détaillée et plus cohérente, le Ministère prévoit que l'écart entre les recettes et les dépenses prévues et les recettes et les dépenses réelles s'amenuisera. Les politiques et les modalités élaborées en 1990-1991 viendront renforcer ce processus et accroître le rendement de l'activité de la coordination du programme grâce à une orientation et une cohérence communes.

Tableau 6 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)					
1989-1990					
Différence	Budget principal		Réel		
	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Coordination du programme	23	5 093	224	44 472	44 472

Explication de la différence : En 1989-1990, les dépenses brutes ont été supérieures de 5,1 millions de dollars ou 12,9 % à la somme qui figure dans le Budget principal. Ce changement est principalement attribuable aux facteurs suivants:

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- hausse des dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés à la sur-utilisation d'années-personnes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du Programme.

5,1

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement de l'activité de la coordination du Programme doit être mesuré en fonction de la qualité des plans et de leur présentation dans les délais raisonnables, des prévisions exactes des hausses de recettes et des baisses de dépenses et du nombre et de la qualité des politiques et des modalités.

TFC a élaboré plusieurs plans stratégiques pour promouvoir la planification et la coordination du programme. Ceux-ci comprennent le plan opérationnel pluriannuel, le plan pluriannuel des ressources humaines, le plan de technologie informatique, le plan de communication, le plan de recherche et de développement et le plan d'investissements à long terme. Le Ministère est à élaborer un plan des biens immobiliers qui regroupera les plans de gestion des biens, les plans de gestion des investissements et le plan de logement pour les locataires, lequel est en préparation.

La politique sur le plan de gestion des biens, adoptée par TFC au cours de l'exercice 1986-1987, prévoit élaborer, au cours d'une période de cinq ans, un tel plan pour chacun des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État dont le Ministère a la garde. D'ici la fin de l'exercice 1990-1991, 206 plans auront été préparés. En 1990-1991, on prévoit terminer 71 plans de gestion des biens. Des 380 immeubles à bureaux appartenant à l'État, 45 sont voués au transfert, à la démolition ou à l'aliénation. Par conséquent, aucun plan de gestion des biens n'a été préparé pour ceux-ci.

A. Coordination du Programme

Objectif

L'objectif de la coordination du programme est d'assurer la prestation de politiques et de conseils opérationnels au Ministre et à la direction du Ministère.

Description

La coordination du Programme prévoit un cadre stratégique pour le Programme des biens immobiliers, permet de coordonner tous les besoins en ressources humaines et d'établir des pratiques de gestion éprouvées pour en assurer l'efficacité. Cette activité a pour but d'élaborer des politiques et des normes pour les modalités de planification opérationnelle et financière applicables aux rapports; elle permet également d'introduire des contrôles pour gérer les investissements du gouvernement dans des biens immobiliers précis sous la garde de Travaux publics afin de les réglementer et de les protéger, puis d'administrer les locaux nécessaires aux autres ministères. Elle comprend également l'élaboration de politiques, de plans et de dispositions permettant au Ministre de s'acquitter de ses responsabilités à l'égard des situations d'urgence, le paiement des subventions en remplacement des impôts ainsi que la recherche et le développement nécessaires au portefeuille de biens immobiliers du Ministère.

En qualité de gardien, la Direction générale du logement doit retenir à contrat les services pertinents de TPC ou du secteur privé pour acheter, vendre ou conserver les biens immobiliers.

Sommaires des ressources

Cette activité représente 3 % des dépenses brutes totales du Programme pour 1991-1992.

Tableau 5 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)					
Budget des dépenses					
1991-1992					
A-P					
\$					
A-P					
\$					
A-P					
\$					
A-P					
240					
42 740					
240					
44 472					
224					

- le récent concept du milieu de travail productif traduit les nouvelles exigences imposées au Programme des biens immobiliers et la réévaluation, par TPC, de son rôle en tant que gestionnaire des biens. Même s'il est un peu trop tôt pour mesurer l'efficacité de sa mise en œuvre, il est possible d'évaluer les stratégies élaborées au cours des étapes de planification : formation et perfectionnement du personnel sur place ; processus et critères d'évaluation de la facilité d'entretien ; et élaboration continue de plans de gestion des biens utilisés chaque année pour la planification de la gestion d'immeubles et l'établissement des budgets ; et

- pour ce qui est du contrôle de la rentabilité du Programme des biens immobiliers, TPC a élaboré plusieurs indicateurs de rendement pour mesurer le rendement des biens, dont le nombre d'immeubles qui n'atteignent pas les objectifs d'investissement (selon les dépenses totales pour les immeubles à bureaux par rapport aux recettes totales générées par les loyers imputés aux prix du marché par locataire), le pourcentage de surface prête à louer et le nombre de biens excédentaires. En 1990-1991, le Ministère a établi que 20 % des biens examinés généraient un rendement négatif et que 1,6 % de la superficie totale représentait des locaux prêts à louer. TPC a présentement 382 immeubles en inventaire qui ont été déclarés excédentaires. D'ici la fin de 1990-1991, il se sera dessaisi de 110 d'entre eux, évalués à 27,3 millions de dollars.

Administrer les investissements immobiliers de TPC en choisissant la solution offrant le meilleur rapport coûts-avantages, soit l'achat, la construction, le bail-achat ou le crédit-bail ;

- pour répondre aux besoins à long terme des locataires, le Ministère étudie les solutions les plus avantageuses. TPC possède actuellement (ou est en voie d'acquiescer par bail-achat), au nom de Sa Majesté, 60 % des locaux à bureaux utilisés par l'administration fédérale ; les autres 40 % sont loués du secteur privé et sont, de ce fait, soumis aux fluctuations des prix du marché et aux pressions de la demande ; et

- en 1989-1990, le Ministère a mis en œuvre 13 nouveaux projets de construction, deux projets de rénovation, et a acheté un bien supplémentaire. Les étapes de la planification et de la conception préliminaire ont été franchies pour 32 autres projets de rénovation.

E. Efficacité du Programme

L'efficacité du Programme des biens immobiliers doit être mesurée en fonction de son objectif qui est d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers appartenant à l'État afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser les investissements.

Plus précisément, l'efficacité du Programme peut être évaluée par rapport à ses principales fonctions.

- Répondre aux besoins des locataires en leur fournissant des locaux appropriés et sécuritaires afin d'assurer un milieu de travail favorisant la productivité :

- en 1990-1991, le Ministère a fourni 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux à 104 locataires fédéraux (ministères et organismes) et à environ 875 locataires non gouvernementaux;

- en 1990-1991, le coût moyen du logement par année-personne a été d'environ 6 700 \$ (1 600 000 années-personnes) pour une superficie moyenne de 15 à 25 mètres carrés par année-personne selon les besoins du locataire. Les outils de mesure du rendement doivent être améliorés au cours du prochain exercice;

- le Ministère continue de rationaliser les délais de location de ses locaux et entend améliorer ces délais en passant d'une période de 12 à 24 mois à une période de 6 à 12 mois;

- en 1990-1991 et 1991-1992, près de 50 % des 6 500 conventions d'occupation seront renouvelées. Le Ministère continue de veiller à ce que les quelques 2 400 conventions d'occupation soient complètes à temps et traduisent les besoins des locataires. Par conséquent, les exigences à l'égard du nombre et de la qualité des locaux devraient faire augmenter le nombre de locaux loués; et

- la plupart des locaux à bureaux appartenant à l'État sont arrivés au terme de leur durabilité économique (l'âge moyen des immeubles à bureaux est de 40 ans); l'entretien de ces biens et la prestation de services aux locataires demeureront, pour le Ministère, un défi de taille.

- Gérer les biens immobiliers en inventaire de façon à respecter toutes les normes de santé et de sécurité, à fournir aux locataires fédéraux un milieu de travail favorisant la productivité et à obtenir des produits de placement raisonnables :

- en ce qui concerne les produits dangereux, une meilleure connaissance des biens immobiliers a permis à TPC d'envisager de façon plus dynamique la question des BPC, de l'amiante, des réservoirs souterrains et des CFC. Cependant, TPC aura besoin de ressources additionnelles s'il veut réussir à se défaire progressivement de ces produits et à atteindre les autres objectifs intégrés au Code de gestion de l'environnement proposé par le ministre de l'Environnement;

Projet de raccordement du détroit de Northumberland : Le Comité d'évaluation et rapport final en août. Il recommande que le projet ne soit pas mis en œuvre tel que prévu. Le Ministère tente de modifier le projet à la satisfaction du Comité.

Transfert de la garde : TPC poursuivra les négociations de transfert de la garde avec Pêches et Océans Canada pour le transfert d'environ 12 biens à Travaux publics et de 1 bien à Pêches et Océans. En plus du transfert déjà effectué de 32 installations frontalières à Revenu Canada-Douanes et Accise (RC-DA), les négociations se poursuivront en vue du transfert de 5 autres biens à RC-DA.

Investissements visant les routes : Le Ministère a élaboré une stratégie d'investissement qui consiste à confier la responsabilité financière des tronçons de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux à Transports Canada; par ailleurs, les investissements en capital destinés à la route de l'Alaska ont été autorisés pour deux autres années. TPC est à discuter de la question du dessaisissement avec les gouvernements du Yukon et de la Colombie-Britannique.

Stratégies de dessaisissement : TPC a négocié avec succès le transfert de cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick en 1989-1990. Ce transfert sera terminé en 1990-1991. Une stratégie de négociation a été établie pour le transfert, au gouvernement territorial, des tronçons de la route de l'Alaska situés au Yukon. On espère que les négociations avec le gouvernement territorial du Yukon seront terminées, en majeure partie, en 1990-1991.

Canal Welland : TPC a rencontré le conseil municipal de Welland au sujet du transfert de ces terrains à la ville. Les discussions doivent se poursuivre.

Initiatives des secteurs public et privé : TPC a élaboré une stratégie d'investissement pour les initiatives d'investissement de capitaux avec le secteur privé, stratégie qui sera considérée comme une option, s'il y a lieu, dans toutes les décisions d'investissement.

Processus d'établissement des contrats de location : Un processus amélioré d'établissement des contrats de location a été établi, réduisant les contraintes de temps et augmentant la qualité du produit livré.

Analyse des investissements : Un système micro-économique d'analyse des investissements a été créé afin d'évaluer la viabilité des possibilités d'investissement.

Santé et sécurité : Des travaux urgents relatifs à la sécurité ont été effectués sur les biens maritimes et terrestres, avec une allocation de 5 millions de dollars pour 1990-1991. Cinq autres millions ont été alloués pour 1991-1992.

Route transcanadienne : Des études préliminaires sont en cours pour la phase III du projet d'amélioration de la route transcanadienne dans le parc national de Banff. L'amélioration de l'échangeur Castle Mountain de la phase III doit être terminée à l'automne 1991.

Règlements et tarifs applicables aux bassins de radoub : La troisième et dernière phase des augmentations prévues pour les tarifs applicables aux bassins de radoub a été reportée en attendant l'étude de l'incidence d'autres augmentations des tarifs sur l'industrie de construction et de réparation des bateaux.

Gestion des investissements :

Étude sur les habitations du nord : Le groupe de travail qui étudiait le rôle et le mandat de TPC pour ce qui est de fournir des habitations communautaires aux autres ministères a terminé son étude. Il a conclu que TPC devrait se dessaisir des habitations du nord qu'il possède dans les endroits où les marchés du secteur privé fournissent des habitations communautaires.

Accessibilité : Le financement du plan d'accessibilité quinquennal du Ministère a été approuvé par le Conseil du Trésor. En vertu du plan et des fonds, tous les biens appartenant à Norme d'aménagement pour accès facile adoptée en 1985.

- exploitation et entretien de 4,8 millions de mètres carrés de locaux à bureaux, dont 2,3 millions de mètres carrés appartiennent à l'État et 0,5 million de mètres carrés sont assujettis au bail-achat; et
- gestion de 18 propriétés désignées, 1 593 unités d'habitations du nord, dont 1 284 appartiennent à l'État et 309 sont louées, 121 installations de l'État d'utilisation commune, 269 installations spéciales d'utilisation commune qui sont louées, 17 ponts, 10 barrages, 1 écluse, 3 bassins de radoub, 2 222 kilomètres de route et 252 propriétés excédentaires.

Gestion de l'inventaire : Le Système d'inventaire des biens a été amélioré pour inclure les données relatives aux exigences en matière d'accessibilité des biens appartenant à l'État et des biens assujettis au bail-achat, ainsi qu'à l'emplacement de matériaux dangereux pour l'environnement (amiante, réservoirs souterrains, BPC et CFC) qu'on prévoit éliminer ou modifier. Les statistiques sur l'inventaire sont les suivantes :

Rendement des biens : La Direction générale a étudié les biens faisant partie de l'inventaire afin de déterminer les immeubles qui représentent un désinvestissement et la quantité de locaux vacants. Les stratégies à long terme pour régler les questions de rendement sont élaborées dans le cadre des plans de gestion des biens.

- publier les objectifs d'exploitation des immeubles pour tous les locataires;
- améliorer le processus de planification du travail, avec les Services immobiliers, pour voir à ce que les objectifs d'exploitation des immeubles soient atteints; et
- élaborer une stratégie pour la Direction générale en ce qui a trait à la qualité de l'air ambiant.

Planification à long terme des locaux : TPC a élaboré et mis en œuvre, avec neuf autres ministères, un cadre préliminaire de dialogue et de rétroaction sur les initiatives stratégiques des locataires, et ces initiatives ont été mises en corrélation avec les exigences opérationnelles. TPC a aussi communiqué avec les ministères clés au sujet des éléments de son Plan opérationnel pluriannuel de 1991-1992, afin d'établir l'ordre de priorité des projets et d'indiquer aux ministères le type de renseignements requis pour planifier prudemment le logement. Vu son extrême importance, cette initiative se poursuivra en 1991-1992.

Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) : Le Ministère a étudié la possibilité de mettre en œuvre un grand projet pilote en utilisant la technologie de GIAO de pointe pour quelque 88 000 mètres carrés au Parc Tunney, dans la région de la Capitale nationale. Les capacités du logiciel de GIAO à répondre aux besoins seront pleinement évaluées, du point de vue de la direction, et les stratégies d'application de la GIAO seront élaborées en conséquence. Cette initiative se poursuivra en 1991-1992.

Responsabilités des locataires : TPC a établi un cadre efficace et variable pour les responsables des locataires, en tenant compte des besoins organisationnels uniques, et en a communiqué les principes fondamentaux aux ministères locataires. Le cadre a été accueilli très favorablement et il sera mis en œuvre avec une série de projets pilotes en 1991-1992. Le Ministère a simultanément approuvé quelque 150 écarts par rapport aux politiques établies en matière de logement, lesquels, selon les locataires, étaient nécessaires à un milieu de travail productif.

Le logement comme ressource de gestion : Une série d'initiatives interactives a été mise en œuvre, dont la création d'une lettre type à un des ministères les plus importants faisant état de la quantité de locaux fournis, des divers coûts associés au logement, des préoccupations stratégiques et opérationnelles et des stratégies prévues pour régler la situation. Parallèlement, TPC a préparé de la documentation sur les communications et des publications et les a distribuées aux cadres supérieurs. Le logement comme ressource de gestion fait partie intégrante des initiatives de TPC et il en sera de même en 1991-1992.

Gestion des biens :

Planification de la gestion des biens : La mise en œuvre de la politique visant à élaborer un plan de gestion pour chaque bien immobilier faisant partie du portefeuille de TPC est en bonne voie de réalisation. D'ici la fin de l'exercice 1990-1991, le Ministère aura terminé les plans pour environ 54 % des 380 immeubles à bureaux et pour 38 % des installations fédérales en inventaire.

Politique relative à la sécurité : La définition du rôle du Ministère à cet égard par une équipe formée de représentants de Travaux publics, du Secrétariat du Conseil du Trésor et de la Gendarmerie royale du Canada doit être terminée au début de 1991.

Garderies : Le Conseil du Trésor poursuit l'élaboration de sa politique en matière de garderies. TPC y a participé activement, en fournissant des observations à chaque étape de l'évaluation de cette politique.

Milieu de travail productif : La Direction générale a pris les initiatives suivantes en ce qui a trait au milieu de travail productif :

- première étape de l'entretien : élaborer le processus d'évaluation des biens et enseigner aux employés comment l'utiliser;

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Gestion du programme :

Cadre d'orientation : Le Ministère a complété à demi la rédaction du guide sur les politiques et les modes de procédure de la Direction générale du logement.

Gestion des recettes : TPC a décelé des lacunes dans ce domaine et a élaboré un plan pour y remédier.

Gestion des ressources humaines : Des ressources humaines supplémentaires ont été fournies en 1990-1991.

Protection civile : Des recommandations ont été faites au sujet des responsabilités du Ministère à cet égard et elles seront intégrées à un plan de protection civile; des guides ministériels et régionaux pour les situations d'urgence ont été publiés; et des données ont été fournies pour le plan national d'intervention en cas de tremblement de terre. La planification de la protection publique s'est poursuivie et le plan Brandon, un modèle détaillé de gestion en cas d'urgence destiné aux provinces et aux municipalités, a été publié. L'établissement de la Régie nationale d'urgence pour la construction a progressé, en collaboration avec les provinces, et un guide d'exploitation de la Régie a été publié. Des guides de conception de centres d'opérations d'urgence ont été élaborés.

Réseau international : On a établi un Réseau international d'examen des normes formé d'experts devant partager avec les représentants d'autres niveaux de gouvernement et du secteur privé leurs expériences et leurs points de vue sur les tendances et les changements en matière de logement. Un programme d'échange a été mis en œuvre avec le Ministère australien des travaux publics afin de transmettre de l'information sur les milieux de travail productifs, l'optimisation des ressources et la satisfaction des clients.

Plans de communication : Le Ministère a élaboré et mis en œuvre des stratégies de communication sur le milieu de travail productif, la qualité de l'air ambiant et la gestion des installations, afin de tenir les ministères locataires, les organismes centraux et le secteur privé au courant des plans et des initiatives à long terme du Ministère.

Paiements des services : L'on a analysé les paiements de services à la Gestion intégrée pour déterminer les secteurs à examiner et à évaluer.

Gestion des locaux :

Plan de communication avec les locataires : Le Ministère a rappelé l'importance du dialogue et de la consultation avec ses locataires, soit par des rencontres individuelles, des discussions interministérielles ou une série de conférences. Cette initiative a permis d'informer les locataires du rôle de la Direction générale du logement, des changements de politique et des nouveaux concepts dans le domaine de la gestion des installations, domaine qui évolue rapidement.

Stratégies d'investissement dans le secteur urbain : TPC élaborera et mettra en œuvre des stratégies pour certains centres urbains (région de la Capitale nationale, Montréal et Toronto). En collaboration avec les organismes locataires, le Ministère travaille à la mise en œuvre de plans stratégiques à long terme en ce qui concerne les besoins en matière d'investissement.

Stratégies de désinvestissement : Le Ministère continuera d'élaborer des stratégies particulières de désinvestissement pour le reste des biens maritimes et des terrains tels que la route de l'Alaska, ainsi que l'écluse et le barrage St-Andrews, en gardant pour objectif la négociation du meilleur arrangement possible et ce, au coût le plus avantageux. Plusieurs autres projets de désinvestissement seront poursuivis, par exemple le transfert de la responsabilité du Canal Welland à la ville de Welland, la possibilité de transférer la responsabilité du programme d'immobilisation se rapportant à la route transcanadienne au ministère des Transports, et enfin la possibilité de transférer la responsabilité du Pont Perley aux provinces de l'Ontario et du Québec.

Biens excédentaires : Le Ministère élaborera des stratégies de disposition des biens excédentaires tant pour le répertoire que pour les autres biens à mesure qu'ils sont considérés comme tels.

Loyer du marché – Société canadienne des postes (SCP) : Conformément à l'entente détaillée sur la gestion des biens immobiliers et des services conclue entre TPC et la SCP en 1982, l'imputation des frais de loyer repose sur le principe de la répartition des coûts. Au cours de l'exercice 1991-1992, une nouvelle stratégie sera mise en œuvre afin d'imputer le loyer du marché pour les locaux occupés.

Loyer du marché – Habitations du nord : À partir du 1^{er} avril 1991, le loyer des habitations du nord administrées par TPC pour les sociétés d'État suivantes sera haussé : la Société canadienne des postes, la Société Radio-Canada et la Société canadienne d'hypothèques et de logement. L'objectif visé est d'amener les loyers au taux du marché au moyen d'une augmentation échelonnée sur une période de deux ans. Pour ce qui est des ministères, les augmentations entreront en vigueur l'année suivante.

Besoins de nouveaux locaux : Un système sera établi afin de surveiller et de contrôler les aspects financiers des besoins de nouveaux locaux qui n'ont pas été prévus au budget. Pour soutenir ce système, certains dispositifs seront mis en place, par exemple des indicateurs de rendement de l'investissement reliés à l'a-propos et aux coûts de la gestion des projets d'immobilisations ou de location, et la mise sur pied d'un système de suivi du rendement des projets d'immobilisations et de location.

Cadre d'acquisition par bail : Le cadre juridique actuel des opérations d'acquisition par bail n'est pas en accord avec les autres types d'acquisition de biens immobiliers; il fera donc l'objet d'un examen au cours du prochain exercice financier.

Initiatives des secteurs privé et public : TPC doit mettre en œuvre, à titre d'essai, des stratégies concernant des projets d'immobilisations dans le secteur privé, dans certains centres urbains. Ces possibilités stratégiques comprennent, notamment, l'acquisition par bail-achat, le bail foncier et les entreprises conjointes.

Gestion des investissements : En tant que gardien et acheteur de services de biens immobilier, TPC agit comme chef de file au sein du gouvernement pour promouvoir une gestion des investissements plus efficace et plus rentable. La Direction générale du logement élaborera et mettra en œuvre des stratégies qui traduisent l'engagement du gouvernement à protéger l'environnement et à améliorer les possibilités d'investissement pour ses projets d'immobilisations et de crédit-bail. Ces stratégies comprennent les projets suivants :

Installations d'usage commun : TPC, à titre de gardien des installations d'usage commun actuelles et nouvelles, déterminera la nécessité de promouvoir les installations pouvant être utilisées par plusieurs ministères locataires pour la tenue de conférences ou pour dispenser de la formation, ainsi que des laboratoires qui pourraient être utilisés pour la réalisation de différents programmes entrepris par plus d'un ministère.

- TPC accordera son appui aux projets du Conseil du Trésor en ce qui concerne les politiques relatives aux installations de loisir et aux garderies.
- TPC élaborera des politiques relatives aux installations de restauration et aux services alimentaires; et

Elaboration de politiques : Dans ce domaine, le projet comprend les activités suivantes :

- Etablissement de plans d'action et supervision de leur exécution afin de combler les lacunes du répertoire dues au vieillissement des biens qui le composent et ce, conformément aux principales orientations et buts visés par le gouvernement, particulièrement en ce qui concerne l'accessibilité, le plan d'action pour l'environnement et Fonction publique 2000.
- Plan d'action pour l'environnement : le Ministère prend pour hypothèse qu'il recevra faciliter sa participation à la réalisation du plan d'action gouvernemental en matière d'environnement. Ces plans portent notamment sur la gestion de l'amiante, des réservoirs souterrains, des biphényles polychlores (BPC) et des chlorofluocarbones (CFC) présents dans les biens administrés par le Ministère; et

Rendement viable : L'obtention d'un rendement viable dans le cas des édifices de bureaux est liée à la gestion de l'investissement dans ces biens. Les initiatives dans ce domaine portent sur la détermination de ce rendement, sur la surveillance du rendement en fonction de l'objectif visé et sur l'élaboration de plans d'action visant à redresser la situation lorsque le rendement n'est pas à la hauteur des attentes. Ces activités sont étroitement liées aux points suivants :

- la gestion des recettes : ce qui comprend l'examen des bases de données utilisées pour déterminer les recettes, l'établissement des recettes obtenues antérieurement dans le processus et la liaison du processus de perception des recettes à d'autres fonctions du programme; et

- la gestion des biens : on travaille actuellement à l'élaboration et au perfectionnement d'instruments qui permettront d'évaluer le rendement d'un bien (incluant le rendement du capital investi), de prévoir les ressources dont on aura besoin, de surveiller les coûts de fonctionnement, de gérer les espaces vacants et non utilisés, et d'adopter des pratiques de gestion immobilières utilisées dans le secteur privé.

Projets-pilotes avec les Services immobiliers : Ces projets-pilotes, qui font appel à des organismes de gestion immobilière du secteur privé, seront mis sur pied dans le but d'évaluer dans quelle mesure on peut comparer les services fournis par les Services immobiliers et ceux du marché. Pour ce faire, on établira des critères de comparaison à partir desquels les projets seront administrés. On procédera ensuite à la collecte de données qui seront partagées avec les Services immobiliers afin d'aider à déterminer les compétences, au sein des deux organisations, en matière de pratiques de gestion des biens et des locaux actuellement en vigueur dans le secteur privé.

Optimisation des services : Ce principe permet d'évaluer le répertoire des biens en fonction de 16 aspects, considérés comme représentatifs des besoins fonctionnels de nos locataires pour répondre aux exigences de leurs programmes respectifs. Ce processus d'évaluation débutera au cours de l'exercice 1991-1992 tant pour les biens appartenant à l'Etat que pour les biens faisant l'objet de baux à long terme.

Gestion du répertoire : Afin de surveiller plus efficacement ses biens, le Ministère continuera d'améliorer le système qu'il utilise pour la gestion de son répertoire. Le système amélioré permettra non seulement l'intégration complète avec le répertoire national actuellement élaboré par le Conseil du Trésor, mais aidera également le Ministère à réduire au minimum le nombre de locaux vacants et sous-utilisés. Voici quelques questions connexes :

- Planification de la gestion des biens : TPC poursuivra le processus de planification des biens déjà entrepris dans le but de fournir au Ministère un cadre stratégique dont il pourrait se servir lors de la prise des décisions concernant la gestion du portefeuille. Au cours de 1991-1992, TPC compte terminer 75 % des plans de gestion concernant les locaux de bureaux, et 50 % des plans se rapportant au reste des installations fédérales du répertoire;

Utilisation des ressources : Des études seront entreprises dans le but d'évaluer l'incidence, sur les ressources humaines et financières, des principes actuels de gestion des installations tels que "l'uniformité de l'espace occupé", ainsi que la technologie et les systèmes intégrés de gestion du mobilier et des cloisons; les résultats de ces études seront également partagés avec les locataires et les organismes centraux.

Gestion des installations assistée par ordinateur (GIAO) : La Direction générale du logement influencera fortement la définition du rôle que Travaux publics Canada pourrait jouer afin de mieux utiliser le système de GIAO comme instrument de planification de gestion des installations. Grâce à cette initiative, le système de GIAO se révélera un instrument des plus utiles en matière de planification stratégique et de gestion d'inventaire du matériel et des biens immobiliers. La Direction générale du logement communiquera à ce sujet avec les ministères locaux et les autres utilisateurs du système au sein du gouvernement et du secteur privé.

Satisfaction de la clientèle : La Direction générale entreprendra un programme visant à surveiller étroitement la satisfaction de la clientèle (des locataires). Pour ce faire, elle établira des indices de satisfaction et élaborera un processus permettant de déterminer les problèmes systémiques et de fournir aux administrateurs une analyse de la tendance tout en mettant l'accent sur le dialogue et la communication directe avec les occupants.

Le logement, une ressource de gestion : La Direction générale du logement présentera une série de documents d'information aux hauts fonctionnaires des ministères locaux. Ces documents porteront sur la diversité et le nombre de locaux que TPC gère en leur nom. Ce projet vise à mettre en évidence l'incidence que peut avoir sur les ressources le fait de considérer le logement comme une ressource stratégique.

Cadre de contrôle des locaux à bureaux : TPC demandera l'accord du Conseil du Trésor pour un transfert encore plus important des responsabilités tel qu'il a été indiqué par le groupe de travail ministériel sur l'examen du programme. Plus spécifiquement, TPC demandera la délegation du pouvoir d'adopter des politiques se rapportant aux locaux de bureaux et mettra en lumière le réaménagement des objectifs, des responsabilités en matière de politiques et des processus.

Gestion des biens : Cette fonction du Programme des biens immobiliers concerne principalement la fourniture des locaux, c'est-à-dire la possibilité de fournir les locaux prévus en fonction des changements de programme et des exigences des locataires, et de voir à ce que les biens du répertoire soient gérés de la façon la plus efficace et la plus efficiente possible. Pour réaliser le mandat du Programme des biens immobiliers, TPC a retenu deux grandes priorités pour gérer le répertoire des biens : il entend ainsi assurer à ses utilisateurs un environnement répondant aux critères de sécurité et favorisant la productivité, et préserver la valeur économique de ces biens. Ces objectifs sont liés à la préservation de la qualité et de l'état des biens immobiliers.

TPC travaille actuellement à l'élaboration de plusieurs stratégies pour lui permettre de gérer les divers actifs de son portefeuille de façon à pouvoir s'adapter aux multiples influences extérieures qui façonnent et redéfinissent l'autre facette du programme, celle de la demande, et ce, tout en gérant avec efficacité les investissements dans le répertoire.

Paiement des services : La Direction générale du logement évaluera le paiement des services de la façon suivante :

- dans le contexte d'une Convention générale de services (CGS) révisée conclue avec les Services immobiliers, la Direction générale participera à l'élaboration et à l'évaluation de projets pilotes (marchés de services attribués au secteur privé) afin d'évaluer les avantages que l'on pourrait retirer d'une comparaison entre les types et les niveaux de services fournis par les Services immobiliers et ceux du secteur privé, et de promouvoir une compétence interne en ce qui concerne les pratiques de gestion des locaux et des biens utilisées dans le secteur privé; et
- en ce qui concerne la Gestion intégrée, on procédera à des évaluations de la qualité et des niveaux de service en comparaison de ce qui se fait dans le secteur privé.

Protection civile : La Direction générale du logement mettra la dernière main aux plans d'intervention immédiate tant au niveau de l'administration centrale qu'au niveau régional, et terminera l'établissement de centres de coordination d'urgence tout en continuant de collaborer avec les provinces et les territoires afin de mettre sur pied une Régie nationale d'intervention construction. La direction générale contribuera à l'élaboration d'un plan national d'intervention en cas de tremblement de terre, normalisera les ententes conclues avec les locataires en ce qui concerne les installations gouvernementales d'urgence et étudiera la stratégie de protection de la population.

Gestion des locaux : La Direction générale du logement coordonne les exigences des ministères locataires et la fourniture des locaux grâce aux services de Gestion des biens et de procédure constituant un cadre de normes se rapportant aux locaux, par exemple en ce qui concerne la quantité et la qualité de locaux fournis; elle élabore des méthodes visant à améliorer les plans opérationnels et stratégiques se rapportant aux locaux; et elle assure la liaison avec les locataires et les rencontre pour discuter de préoccupations communes.

Latitude et responsabilité des locataires : TPC a élaboré une structure visant à accroître la latitude et la responsabilité des locataires dans la structuration de leurs besoins tant en ce qui concerne la quantité que la qualité des locaux, les niveaux de services et les commodités à installer. Cette structure sera mise à l'essai avec la collaboration des ministères locataires les plus importants. On procédera ensuite à une évaluation rigoureuse des résultats afin d'apporter les améliorations nécessaires avant d'en étendre l'utilisation à d'autres ministères.

Planification des locaux à long terme : La Direction générale du logement poursuivra la mise en œuvre d'un processus amélioré de planification des locaux en augmentant la participation des ministères locataires de façon à représenter 80 % du répertoire immobilier de TPC. Le processus sera axé sur le cycle de planification de deux à trois ans et tiendra compte du contexte actuel de planification créé par les modifications apportées au programme et par les possibilités d'obtenir des locaux à partir de biens appartenant à l'État ou de biens du secteur privé.

Optimisation du service : On a élaboré des profils généraux pour cinq ministères locataires, puis on a procédé au rapprochement de ces profils avec ceux des installations disponibles. Nous procéderons ultérieurement à l'évaluation de l'efficacité et de l'efficience de ce processus.

Pour atteindre les objectifs du Programme, le Ministère entreprendra les initiatives suivantes en 1991-1992 :

Gestion du programme : Comme le Ministère continue d'orienter ses efforts vers l'affermissement d'une gestion fondée sur l'imputation des prix du marché, sur l'obtention de produits de placement et sur la réduction du déficit, les gestionnaires du programme de TFC continueront d'avoir d'intéressants défis à relever. La Direction générale du logement déterminera les meilleures pratiques de gestion à utiliser, élaborera des stratégies de communication dynamiques à l'intention des locataires et de la population, mettra en place des structures de reddition des comptes plus efficaces et plus efficaces, et s'efforcera de promouvoir un milieu de travail stimulant laissant place à la reconnaissance des efforts des employés. Ces initiatives comprennent les projets suivants.

Satisfaction de la clientèle/administration modelée sur celle des entreprises : La Direction générale du logement élaborera et mettra en œuvre une stratégie coordonnée mettant l'accent sur la détermination des besoins des clients (dans le sens le plus large) et sur la satisfaction de leurs attentes. En même temps, la Direction générale examinera d'autres modèles d'entreprises et évaluera leur viabilité dans le contexte du Programme des biens immobiliers.

Planification stratégique des technologies de l'information (PSTI) : La reconnaissance de l'importance stratégique des systèmes d'information dans le soutien des objectifs administratifs favorise la conclusion récente des travaux concernant la PSTI. Cette planification constitue une structure stratégique de traitement de l'information et de détermination des besoins technologiques de la Direction générale. Cette structure constituera le fondement technique de la gestion de l'information qui permettra d'améliorer la productivité et le processus de prise de décisions. On entreprendra la mise en œuvre de ce plan quinquennal au cours de l'exercice 1991-1992.

Fonction publique 2000 : TFC conclura un protocole d'entente avec les ministères désireux d'avoir une plus grande latitude dans l'impartition des contrats de services aux locataires tel qu'il est recommandé dans le rapport du groupe de travail Fonction publique 2000 sur les services communs. En vertu de ces protocoles d'entente, les ministères disposeront d'une plus grande souplesse d'exploitation tout en ayant plus de responsabilités relativement au maintien de l'intégrité des biens de TFC et des systèmes des immeubles qu'ils occupent.

Subventions aux municipalités : Un nouveau système de subventions aux municipalités sera mis en œuvre de façon à améliorer les procédures de rapport et de contrôle des dépenses s'y rapportant. Ce système permettra d'atteindre une plus grande efficacité en éliminant le double emploi et les retards inhérents au système actuel.

Règles relatives au logement : La Direction générale du logement communiquera abondamment et régulièrement avec les entreprises et les représentants du secteur privé les plus reconnus dans ce domaine, ainsi qu'avec des établissements d'enseignement et d'autres palliers de gouvernement, afin de se tenir au courant des tendances et des pratiques en matière de logement et de mettre en œuvre un programme permettant de communiquer cette information à ses locataires.

- les objectifs sociaux et économiques du gouvernement fédéral, par exemple l'accessibilité, la présence du gouvernement fédéral, la protection de l'environnement, les logements collectifs, les garderies, la sécurité et le patrimoine;
 - les orientations sociales, par exemple la sensibilisation aux questions environnementales et l'émergence de groupes de revendication voués à une seule question;
 - les changements apportés aux politiques et aux opérations du gouvernement;
 - les exigences accrues des locataires qui souhaitent des locaux plus perfectionnés pouvant recevoir des installations technologiques plus avancées, la sensibilisation croissante des locataires aux questions environnementales touchant l'intérieur des immeubles, et l'amélioration des procédés de rénovation;
 - le vieillissement des immeubles inscrits au répertoire des immeubles de TPC auxquels il faudrait apporter d'importantes rénovations pour qu'ils puissent répondre aux normes de santé et de sécurité toujours plus rigoureuses; et
 - les efforts constants de l'administration gouvernementale pour rationaliser le répertoire des immeubles fédéraux.
- Gestion des investissements :
- l'incidence du déficit sur la réduction des budgets établis pour la réalisation d'activités d'immobilisation de grande et de moindre envergure;
 - les projets de développement foncier et urbain visant à appuyer de plus grands objectifs gouvernementaux;
 - les économies régionales, par exemple à Toronto, qui dictent les taux du marché et font augmenter le coût de réalisation du Programme;
 - les difficultés rencontrées lors de tentatives de négociation des stratégies de désinvestissement dans le cas de certains biens, tels que les quais, les barrages, les bassins de radoub, les ponts et les routes; et
 - la nécessité d'évaluer le rôle de propriétaire du gouvernement fédéral pour certains biens.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

En 1991-1992, les principaux facteurs externes qui influeront sur les différentes fonctions du Programme des biens immobiliers et ses ressources sont les suivantes :

- Gestion du programme :
 - la pénurie de ressources humaines, le manque de personnel compétent dans différents domaines et l'accroissement des besoins en matière de formation et de matériel de traitement électronique des données;

- les ressources humaines et financières limitées en raison du programme de réduction du déficit poursuivi par le gouvernement;
- la nécessité constante d'un programme de protection civile coordonné au niveau fédéral;
- le passif pouvant découler de la détérioration des routes, des ponts et des barrages en raison de l'absence des fonds nécessaires pour assurer leur réfection; et

- l'augmentation des réclamations imputées au Programme des subventions aux municipalités à mesure que ces dernières augmentent leur fardeau fiscal pour financer la réfection des infrastructures municipales qui se détériorent.

- Gestion des locaux :
 - les pressions croissantes exercées en vue d'accorder plus d'autonomie, de souplesse d'exploitation et de responsabilité aux ministères locataires tel qu'il est indiqué dans le rapport du groupe de travail Fonction publique 2000 sur les services communs et les politiques administratives;

- l'accroissement des attentes en matière de logement grâce à la reconnaissance du fait que les employés constituent une ressource de grande valeur et l'incidence des locaux (positive et négative) sur la productivité et le bien-être des employés;
- la création d'organismes de services spéciaux jouissant de pouvoirs plus grands pour déterminer les besoins en matière de logement et pour rembourser les coûts des locaux à TPC;

- le réaménagement constant de l'effectif de la Fonction publique au sein des ministères pour mettre en œuvre d'importants projets gouvernementaux dont la réalisation donne lieu à des besoins importants et urgents en matière de locaux; il est d'ailleurs difficile de concilier ces besoins avec ceux qui visent à diminuer, à bien des endroits l'espace utilisé ou à exploiter de façon plus rentable des locaux souvent trop vastes; et
- les changements innovateurs survenus dans la mise en œuvre des programmes de services aux locataires incluant l'évolution rapide de l'utilisation de la technologie et l'accent mis sur l'interaction avec la population, et leurs répercussions sur le logement.

Le directeur général et les directeurs de la Direction générale du logement à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel. À cette fin, ils établissent des objectifs, des politiques, des modalités et des systèmes grâce auxquels il est possible d'assurer les services; ils voient à ce que le cadre du plan opérationnel soit en place et reste efficace; ils assurent que leurs employés sont compétents et reçoivent les directives appropriées; et ils contrôlent le rendement de façon continue afin de conserver une qualité de service appropriée.

Les directeurs de la Protection civile et des Subventions aux municipalités à l'administration centrale exercent le pouvoir fonctionnel pour ces services.

Les quatre activités du Programme des biens immobiliers comportent quatre fonctions répondant aux définitions suivantes :

Gestion du programme : Les activités de la Gestion du programme consistent à superviser les ressources humaines et financières, ainsi que les ressources en matière de biens et d'information qui sont nécessaires à la mise en œuvre du Programme des biens immobiliers. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques, des normes et des pratiques qui régissent la planification opérationnelle et financière, ainsi que les modes de procédure de rapport et les mécanismes de contrôle utilisés pour administrer les locaux des locataires, réglementer et protéger les biens de TPC, et gérer le portefeuille des investissements. Cette fonction comprend également la protection civile.

Gestion des locaux : Cette fonction vise à assurer la satisfaction de la clientèle dans le cadre des politiques et des règlements établis par l'administration gouvernementale. Cette fonction comprend l'élaboration des politiques et des règles de procédure se rapportant aux besoins des locataires, aux normes opérationnelles dont ces derniers doivent tenir compte, à la planification stratégique, à la diffusion de l'information aux locataires, ainsi qu'à l'examen et à l'analyse des tendances manifestées par les locataires en matière de logement.

Gestion des biens : Les activités de la Gestion des biens consistent à s'assurer que les installations de l'Etat soient bien entretenues. Cette fonction comprend l'élaboration des normes et des règlements visant à assurer l'efficacité et l'efficience du rendement des biens dans des domaines tels que la santé, la sécurité, les préoccupations environnementales et sociales, ainsi que le rendement pouvant être attendu pendant le cycle de vie des biens et le rendement des investissements du portefeuille de TPC.

Gestion des investissements : Ces activités portent sur l'optimisation des possibilités d'investissement du gouvernement. Cette fonction comprend la gestion des ressources financières associées au portefeuille, notamment l'acquisition de biens immobiliers par la construction, l'achat, la location et le bail-achat, ainsi que le désinvestissement, la transmission, la disposition ou la cession par vente, le transfert de responsabilité ou la démolition.

Structure organisationnelle : La Direction générale du logement exerce ses fonctions à l'administration centrale et dans six régions. L'administration centrale est responsable de la coordination du programme et informe les régions des projets du plan opérationnel. Grâce à cette structure, la Direction générale possède un cadre stratégique efficace pour la gestion des biens du Ministère.

Le gestionnaire responsable des résultats du Programme des biens immobiliers est le sous-ministre adjoint (SMA) du Logement; il bénéficie de l'appui du directeur général du Logement (exploitation) à l'administration centrale. Les six directeurs généraux régionaux, avec l'appui des directeurs régionaux du Logement, assurent la mise en œuvre du programme. Le directeur général régional (DGR), en tant que représentant du Sous-ministre, préside le Comité de direction de la région. Il représente la position du Ministère dans toutes les négociations avec la province et les municipalités, coordonne et exerce les pouvoirs fonctionnels pour le programme des biens immobiliers, rend compte au SMA du Logement et voit à ce que les services de soutien communs, pour le compte de l'ensemble du Ministère, soient fournis conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

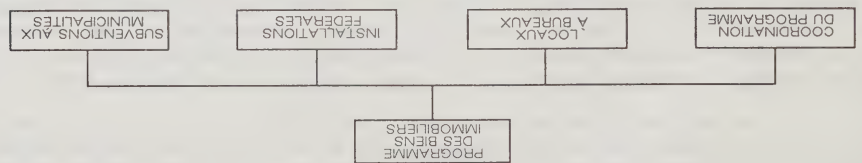
3. **Objectif du Programme**

Le Programme des biens immobiliers a pour objectif d'administrer un portefeuille diversifié de biens immobiliers fédéraux afin de fournir des locaux appropriés aux locataires fédéraux et d'optimiser l'investissement effectué dans les biens.

Pour atteindre l'objectif, le Programme des biens immobiliers répond aux besoins des locataires en utilisant des installations appartenant à l'Etat, louées et obtenues par bail-achat.

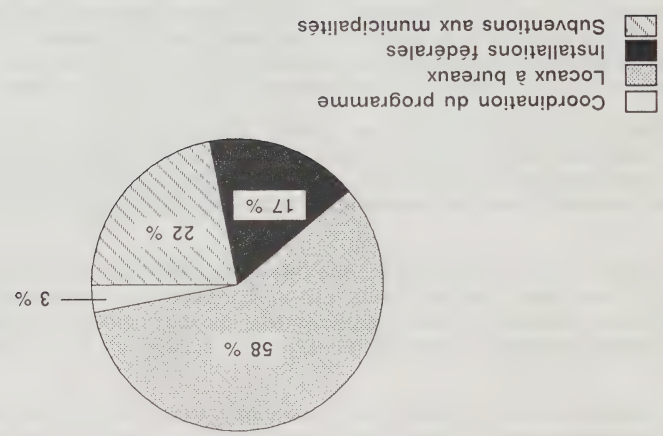
4. **Organisation du Programme en vue de son exécution**

Structure des activités : Le Programme des biens immobiliers regroupe quatre activités, nommément la coordination du programme, les locaux à bureaux, les installations fédérales et les subventions aux municipalités. L'objectif de chacune de ces activités est décrit à la section II.



Au tableau 4, figurent les ressources réparties entre les quatre activités. Environ 3 % des dépenses brutes vont à la coordination du programme, 58 % aux locaux à bureaux, 17 % aux installations fédérales et 22 % aux subventions aux municipalités.

Tableau 4 : Affectation en 1991-1992 des ressources par activité (pourcentage)



C. Données de base

1. Introduction

La Direction générale du logement de Travaux publics gère le programme des biens immobiliers. À ce titre, elle administre un portefeuille diversifié de biens immobiliers en vue de fournir un environnement de travail sûr et favorisant la productivité pour les clients fédéraux et, à cette fin, elle recourt à des pratiques de gestion reconnues.

Ce portefeuille regroupe deux catégories principales de biens :

- **Locaux à bureaux**, comprenant 380 immeubles de bureaux appartenant à l'État et 9 obtenus par bail-achat, évalués à environ 2 milliards de dollars ainsi que 2 446 baux représentant une dépense annuelle de 491 millions de dollars; et

- **Installations fédérales**, évaluées à près de 6 milliards de dollars comprenant des ponts, des routes, des bassins de radoub, des barrages et d'une écluse; 1 423 installations diverses appartenant à l'État, telles des laboratoires, des entrepôts, des installations d'urgence et des unités d'habitation; des points d'intérêt nationaux comme les Édifices du Parlement; 578 immeubles loués; et 252 propriétés excédentaires.

Les principales responsabilités du programme sont d'assurer la gestion :

- des besoins de logement des locataires en fournissant des locaux appropriés et sûrs qui offrent un environnement de travail favorisant la productivité;

- des biens du Ministère en inventaire en veillant à ce que ceux-ci soient conformes aux normes de santé et de sécurité afin d'offrir un environnement de travail qui favorise la productivité et de réaliser des produits de placements raisonnables; et

- du portefeuille de biens immobiliers de Travaux publics grâce à l'achat, la construction, le bail-achat et le crédit-bail en exécutant des analyses coûts-avantages.

2. Mandat

Au terme de la Loi sur les travaux publics, le Ministère est responsable de "l'administration, de la charge et de la gestion des bâtiments et propriétés qui ne relèvent pas d'autres ministères et il doit assurer le chauffage, l'entretien et la réparation des immeubles de l'État, apporter tous les changements qui y sont parfois requis et fournir du mobilier et des accessoires."

Les autres lois visées sont la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les subventions à l'égard des bassins de radoub, la Loi relative à la circulation sur les terrains du gouvernement, la Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État, la Loi sur la maison Laurier, la Loi sur la route transcanadienne, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa et la Loi sur la protection civile.

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- hausse dans les dépenses de fonctionnement résultant d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement; et 17,8

- baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital pour des travaux sur les routes et les ponts due au report de divers projets. (2,2)

● Subventions aux municipalités :
- baisse des paiements législatifs aux municipalités et autres autorités taxatrices pour les subventions en remplacement de l'impôt. (14,0)

● Recettes à valoir sur le crédit :
- hausse des recettes provenant des locataires du Ministère et de tiers qui payent un loyer (18,9 millions de dollars), ainsi qu'une augmentation des recettes à la suite d'un changement à la pratique comptable pour les installations de chauffage central et de refroidissement (17,8 millions de dollars). (36,7)

Tableau 3 : Résultats financiers de 1989-1990

(en milliers de dollars)			
1989-1990			
Budget	Réel	Différence	
Coordination du programme	44 472	39 379	5 093
Locaux à bureaux	740 341	683 565	56 776
Installations fédérales	265 748	277 881	(12 133)
Subventions aux municipalités	286 875	300 873	(13 998)
Moins : recettes à valoir sur le crédit	245 667	208 921	36 746
1 091 769	1 092 777	(1 008)	
Années-personnes : Contrôlées par CT	224	201	23
Autres	--	--	--
224	201		23

Explication de la différence : Les besoins financiers réels nets ont été inférieurs à ceux prévus au Budget principal, soit 1 million de dollars de moins. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Coordination du programme :
 - hausse dans les dépenses de fonctionnement et en capital, comprenant les coûts des salaires associés à la sur-utilisation d'années-personnes, afin de rencontrer efficacement tous les besoins pour la gestion du programme. 5,1
- Locaux à bureaux :
 - hausse dans les dépenses de fonctionnement principalement due à l'acquisition de locaux loués additionnels afin de pourvoir aux besoins des locataires du Ministère; et 57,6
 - glissement dans les dépenses pour les projets d'immobilisations dû à des retards dans la construction. (0,9)
- Installations fédérales :
 - baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital principalement due au transfert de ressources à l'activité des locaux à bureaux afin de contrer en partie les besoins de locaux loués additionnels; (27,7)

- a mené d'importantes discussions avec le Secrétaire du Conseil du Trésor et le Bureau de la gestion des biens immobiliers au sujet du projet de transfert des responsabilités de garde d'immeubles; ces discussions se sont traduites par des négociations avantageuses de transfert avec le ministère des Communications, Santé et Bien-être social Canada et la Gendarmerie royale du Canada (GRC). D'autres négociations sont en cours avec Revenu Canada-Douanes et Accise. La Gestion des investissements a également élaboré une politique sur le transfert des responsabilités pour la Direction générale et cette politique sera diffusée au cours de l'exercice 1990-1991;

- a élaboré une stratégie dans le but d'entreprendre des négociations avec les provinces de Québec et de l'Ontario au sujet du désinvestissement dans le dossier du pont Perley. De plus, en collaboration avec Transport Canada, la Gestion des investissements a mis en œuvre une stratégie qui s'est traduite par le transfert des responsabilités de TPC concernant cinq ponts internationaux à la province du Nouveau-Brunswick au cours de l'exercice 1990-1991; et

- a élaboré, en collaboration avec le Service canadien des parcs, une stratégie visant le transfert de la responsabilité de la réfection de la route transcanadienne traversant les parcs nationaux.

B. Rendement récent

1. Points saillants

En 1989-1990, les principales réalisations, par fonction, ont été les suivantes :

- La Gestion du programme :
 - a consolidé les quatre programmes antérieurs de la Direction générale du logement en un programme unique des biens immobiliers et a procédé aux modifications comptables nécessaires à la mise en œuvre de cette rationalisation;
 - a terminé près de 50 % de la rédaction du manuel de la Direction générale du logement portant sur les politiques et modes de procédure du Ministère en matière de logement;
 - a élaboré un plan des biens immobiliers qui réunit les propositions faites par TPC pour répondre aux exigences des locataires, les améliorations à apporter aux biens et les possibilités d'investissement;
 - a terminé une stratégie opérationnelle quinquennale pour la Direction générale du logement et a fait connaître ses priorités aux employés de Travaux publics Canada;
 - a élaboré plusieurs plans d'urgence, notamment le Répertoire ministériel des mesures d'urgence, et a fait des recommandations concernant les responsabilités du Ministère des Travaux publics en ce qui concerne les situations d'urgence afin de les intégrer dans un décret sur la planification civile d'urgence.
- La Gestion des locaux :
 - a examiné et a approuvé, le cas échéant, près de 150 exceptions aux politiques du logement conformément aux responsabilités transférées à TPC;
 - a réaménagé le processus de présentation des demandes des locataires et élaboré un cadre de planification à long terme des besoins en matière de locaux de bureaux en vue de leur mise en œuvre au cours de 1990-1991; et
 - a conçu un modèle de diffusion de l'information stratégique aux nombreux employés installés dans les locaux de TPC et a saisi des données se rapportant aux demandes d'aux coûts de ce service. On procédera à l'essai du processus d'échange de cette information au cours de 1990-1991.
- La Gestion des biens :
 - a relevé 91 installations dont le rendement était négatif et a élaboré les stratégies correctrices appropriées;
 - a réalisé 38 % des plans de gestion des biens concernant les édifices à bureaux du ministère; et
 - a élaboré des lignes directrices opérationnelles et des indicateurs de rendement servant à assurer le confort des locataires et portant notamment sur la qualité de l'air (ventilation, température, humidité relative), l'éclairage, l'acoustique, etc.

●	hausse nette dans les dépenses de fonctionnement pour couvrir l'acquisition de nouveaux locaux loués pour divers locataires du Ministère, comprenant Revenu Canada – Douanes et accise pour les bureaux de la taxe sur les produits et les services, le ministère de la Justice, ainsi que la Commission de l'immigration et du statut de réfugié;	120,9	●	fonds additionnels pour différents projets d'immobilisations, comprenant le nouvel immeuble pour la Cour fédérale, l'administration centrale pour l'Agence spatiale canadienne, l'acquisition des installations de Nortel, les nouvelles Archives nationales le nouveau Centre national de traitement de la TPS et des améliorations permettant l'accessibilité à diverses installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat;	14,1	●	baisse nette dans les dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter le transfert de responsabilité pour la gestion de 32 postes de douanes à Revenu Canada sur une base nationale;	(6,7)	●	hausse pour couvrir une contribution à la Ville de Chicoutimi pour le projet de développement du Vieux-Port de Chicoutimi;	6,2	●	baisse dans les dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter le transfert à la province du Nouveau-Brunswick de la responsabilité pour la gestion de la partie canadienne de cinq ponts internationaux; et	(2,5)	●	baisse dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.	(1,3)
Hausse (baisse) en millions de dollars																	

Explication des prévisions pour 1990-1991 : Les prévisions pour 1990-1991 (établies d'après les données dont disposait la direction le 30 novembre 1990) dépassent d'environ 130,7 millions de dollars le montant prévu au Budget principal de 1990-1991 qui était de 1 142,4 millions de dollars (voir les autorisations de dépenses, page 3-4). Cette différence est attribuable aux facteurs suivants :

●	Subventions aux municipalités : - hausse des subventions législatives en remplacement de l'impôt aux municipalités et autres autorités taxatrices (18,9 millions de dollars), ainsi qu'une augmentation des dépenses de fonctionnement (0,7 million de dollars) afin de subvenir à une charge de travail additionnelle.	19,6
Hausse (baisse) en millions de dollars		

Montant	Description
7,1	hausse nette du niveau des dépenses en capital pour couvrir les différents ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers;
5,4	hausse nette des dépenses de fonctionnement pour tenir compte des besoins en nouveaux locaux loués pour les locataires du Ministère;
10,4	hausse des dépenses de fonctionnement afin de couvrir les augmentations dues à l'inflation sur les imputations pour la main-d'œuvre pour les services achetés du Programme des services; et
(3,5)	hausse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.
8,0	installations fédérales : hausse nette dans les dépenses de fonctionnement afin de pourvoir aux réparations essentielles et aux besoins en nouveaux locaux loués des locataires du Ministère;
(7,2)	baissse nette du niveau des dépenses en capital due au transfert de la gestion de certaines installations à d'autres entités gouvernementales, ainsi qu'à des ajustements des mouvements de la trésorerie exigés par le plan d'immobilisations du Programme des biens immobiliers;
2,3	baissse des recettes due à une réaffectation à l'activité des locaux à bureaux (2,2 millions de dollars) et à une diminution des recettes provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer (0,1 million de dollars);
2,9	augmentation des dépenses de fonctionnement afin de couvrir les hausses dues à l'inflation sur les imputations pour la main-d'œuvre pour les services achetés du Programme des services; et
(1,0)	baissse nette dans le niveau des dépenses de fonctionnement et en capital afin de refléter les effets de la suppression de la taxe de vente fédérale.

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)												
Budget des dépenses 1991-1992	Recettes à valeur sur le crédit nettes											
	Dépenses nettes						Recettes à valeur sur le crédit nettes					
Détails à la page 3-34	Dépenses nettes						Recettes à valeur sur le crédit nettes					
	Prévu 1990-1991						Prévu 1990-1991					
Coordination du programme	43 508	--	43 508	42 740	42 740	42 740	--	42 740	710 394	3-37	3-34	
Localux à bureaux	901 517	173 284	728 233	872 696	162 302	162 302	--	710 394	199 712	3-41		
Installations fédérales	269 870	65 207	204 663	267 225	67 513	67 513	--	199 712	320 288	3-45		
Subventions aux municipalités	339 924	--	339 924	320 288	320 288	320 288	--	320 288				
Total du Programme	1 554 819	238 491	1 316 328	1 502 949	229 815	229 815	1 273 134					
Années-personnes : Contrôlées par CT	240	--	240				240					
Autres	--	--	--				--					
Tableau 2 : Différence dans les dépenses nettes												
(en milliers de dollars)												
Budget des dépenses 1991-1992	Différence											
	Prévu 1990-1991											
Total du Programme	1 316 328	1 273 134	43 194									

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1991-1992 sont supérieurs de 43,2 millions de dollars ou 3,4 % aux dépenses prévues pour 1990-1991. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

- **Coordination du Programme :**
 - hausse des coûts des salaires et traitements pour couvrir les augmentations dues à l'inflation.
- **Localux à bureaux :**
 - hausse des recettes due à une réaffectation de l'activité des installations fédérales (2,2 millions de dollars) et à des recettes additionnelles (8,8 millions de dollars) provenant des locataires du Ministère qui payent un loyer;

- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des réparations essentielles aux installations appartenant à l'Etat et obtenues par bail-achat;

- déterminer si le cadre de travail utilisé actuellement pour les acquisitions par bail-achat est approprié (voir page 3-26) ;
- établir un système de contrôle financier relativement aux besoins de nouveaux locaux qui n'ont pas été prévus au budget (voir page 3-26) ;
- élaborer des stratégies des investissements dans les principales régions urbaines (voir page 3-27) ;
- poursuivre l'élaboration et la mise en œuvre de stratégies de désinvestissement dans les barrages, les cales sèches, les ponts et les routes faisant partie des installations fédérales (voir page 3-27) ;
- élaborer des stratégies de disposition pour tous les biens excédentaires de TPC (voir page 3-27) ;
- aligner les taux de location des locaux loués à la Société canadienne des postes sur les taux du marché (voir page 3-27) ; et
- appliquer le taux de location du marché aux logements collectifs loués par des sociétés d'Etat (voir page 3-27) .

- faire en sorte qu'il existe une relation plus étroite entre les processus de planification gouvernementaux et les activités de TPC sur le plan des services aux locataires. À cette fin, elle procédera à une évaluation des tendances actuelles dans le domaine du logement, des problèmes systémiques, ainsi que des pressions qui se font jour et des prévisions à long terme (voir page 3-23) ;
- élaborer des mécanismes qui permettent d'évaluer, de surveiller et de hausser le niveau de satisfaction des clients en ce qui concerne les produits du Programme des biens immobiliers en mettant l'accent sur l'utilisation de pratiques d'entreprise (voir page 3-24) ; et
- élaborer, à partir des résultats des principaux projets-pilotes, un cadre stratégique amélioré en matière de locaux de bureaux qui mettrait l'accent sur la responsabilité des locataires, et le présenter au Conseil du Trésor pour fins d'étude (voir page 3-24).
- La Gestion des biens vise à :
 - obtenir un rendement viable pour tous les édifices à bureaux, et à élaborer des mesures visant à assurer l'intégrité de la base des données utilisée pour effectuer les analyses de tendance et pour suivre de près le rendement (voir page 3-25) ;
 - mettre sur pied, en collaboration avec les Services immobiliers de TPC, des projets-pilotes permettant d'évaluer dans quelle mesure il serait possible de tirer profit de l'expérience du secteur privé dans le domaine de la gestion des biens et du logement (voir page 3-25) ;
 - entreprendre le processus d'évaluation des cotés d'optimisation des services tant pour les biens appartenant à l'État que pour les biens faisant l'objet d'un bail à long terme (voir page 3-25) ;
 - améliorer le système de gestion du répertoire ;
 - en réalisant 75 % des plans de gestion des biens se rapportant aux installations de bureaux et 50 % des plans appropriés pour étayer les autorisations en établissant les plans d'action appropriés (voir page 3-25) ; et
 - budgétaires nécessaires à la réalisation du programme du Ministère en ce qui concerne l'environnement (voir page 3-26) ;
 - élaborer les politiques de TPC se rapportant aux installations de restauration et de services alimentaires, et à aider le Conseil du Trésor dans l'élaboration de politiques relatives aux installations de loisir et aux garderies (voir page 3-26) ; et
 - déterminer les besoins en matière d'installations d'usage commun (voir page 3-26).
- La Gestion des investissements vise à :
 - établir la version définitive de la stratégie permettant d'entreprendre des projets d'immobilisation avec d'autres paliers gouvernementaux et le secteur privé lorsqu'il est possible et judicieux de le faire et à mettre en œuvre cette stratégie (voir page 3-26) ;

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Les objectifs suivants, regroupés ci-dessous par fonction, ont été fixés pour le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada (TPC) pour l'exercice 1991-1992. Une description complète des quatre fonctions est donnée à la page 3-18.

- La Gestion du programme vise à :
 - déterminer des stratégies grâce auxquelles les activités du Programme seraient encore plus pûs des pratiques d'entreprise et plus orientées vers la satisfaction de la clientèle (voir page 3-22) ;

- mettre en œuvre les composantes essentielles et urgentes de la Planification stratégique des technologies de l'information (voir page 3-22) ;
- attirer des employés compétents et conserver leurs services conformément au projet de Fonction publique 2000 (voir page 3-22) ;
- mettre en œuvre un nouveau système de rapport et de contrôle concernant les subventions aux municipalités (voir page 3-22) ;

- entrer en communication avec les organismes jouant un rôle de chef de file à cet égard dans le secteur privé et dans le milieu de l'éducation, ainsi qu'avec d'autres organismes gouvernementaux importants afin de se tenir au courant des tendances en matière de logement et de partager cette information avec les partis intéressés (voir page 3-22) ;

- mettre la dernière main au protocole d'entente en ce qui concerne les rapports à entretenir et les niveaux de service à fournir et ce, en collaboration avec d'autres directions générales de TPC. En particulier en ce qui concerne la Gestion intégrée, on procédera à des évaluations portant sur la qualité et les niveaux de service en comparaison de ce qui se fait dans le secteur privé (voir page 3-23) ; et
- soutenir les responsabilités du Ministre en matière de protection civile grâce à l'élaboration de plans et à l'amélioration des capacités d'intervention du Ministère dans ce domaine (voir page 3-23).

- La Gestion des locaux vise à :
 - élaborer des conventions directrices d'occupation afin d'atteindre une plus grande souplesse d'exécution et une meilleure reddition des comptes dans les domaines de l'achat de locaux (quantité, qualité, emplacement), des services aux locataires ainsi qu'en d'autres domaines d'intérêt commun (voir page 3-23) ;

Programme par activité

(en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992										Budget principal		1990-1991	
		Années - Budgétaire										Total		Budget principal	
		personnes autorisées										Total		1990-1991	
		Fonctionnement										Total		1990-1991	
		Dépenses en capital										Total		1990-1991	
		Palements de Recettes à										Total		1990-1991	
		Moins: le crédit										Total		1990-1991	
		transfert de valeur sur										Total		1990-1991	
		le crédit										Total		1990-1991	
Coordination du Programme		240	42 766	700	42	--	--	173 284	728 233	43 508	42 740				
Locaux à bureaux			815 784	85 733	--	--	65 207	204 663	182 115	597 237	42 740				
Installations fédérales			209 935	59 755	180	--	--	--	--	--	42 740				
Subventions aux municipalités			3 818	--	336 106	--	--	339 924	320 288	1 142 380	240				
Années-personnes autorisées en 1990-1991		240	1 072 303	146 188	336 328	238 491	1 316 328	1 142 380	240	1 072 303	146 188	336 328	238 491	1 316 328	1 142 380

B. Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics

Crédits (dollars)		Budget principal		Total disponible		Emploi réel	
Programme des biens immobiliers							
5	Dépenses de fonctionnement	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000
5c	Virement de 13 000 000 \$ du crédit 10 (Travaux publics) et de 11 000 000 \$ du crédit 20 (Travaux publics)	--	--	--	--	--	--
	Virement au crédit 5c	--	--	--	--	--	--
	Virement du crédit 10	--	--	--	--	--	--
	Virement du crédit 20	--	--	--	--	--	--
	Total -- Crédit 5	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000	645 779 000
10	Dépenses en capital	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000
	Virement au crédit 5	--	--	--	--	--	--
	Total -- Crédit 10	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000	147 567 000
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	297 755 000	297 755 000	297 755 000	297 755 000	297 755 000	297 755 000
(L)	Subvention à l'égard de bassins de radoub (Loi sur les subventions aux bassins de radoub)	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000	180 000
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 496 000	1 496 000	1 496 000	1 496 000	1 496 000	1 496 000
(L)	Remboursements de montants portés aux recettes d'exercices précédents	--	--	--	--	--	--
Total du Programme - Budgétaire		1 092 777 000	1 092 777 000	1 092 777 000	1 092 777 000	1 092 777 000	1 092 777 000

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal		1991-1992		Budget principal		1990-1991	
5	Dépenses de fonctionnement	831 890	686 766						
10	Dépenses en capital	146 188	136 407						
(L)	Subventions aux municipalités et autres autorités taxatrices	336 106	317 170						
(L)	Subventions à l'égard de bassins de radoub	180	180						
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 964	1 857						
Total du Programme		1 316 328	1 142 380						
Crédits -- Libellé et sommes demandées									

Crédits -- Libellé et sommes demandées

Crédits (dollars)		Budget principal 1991-1992	
Programme des biens immobiliers			
5	Biens immobiliers – Dépenses de fonctionnement, y compris la fourniture de locaux sur une base de recouvrement des frais, aux fins du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage, aide à l'Association récréative de la Fonction publique d'Ottawa sous forme de services d'entretien relativement au Centre commémoratif W. Clifford Clark, contributions et autorisation de dépenser les recettes perçues durant l'année provenant de la fourniture, de l'exploitation et de l'entretien des installations servant de logement	831 890 000	146 188 000
10	Biens immobiliers – Dépenses en capital, y compris les dépenses à l'égard d'ouvrages situés ailleurs que sur une propriété fédérale et autorisation de rembourser les locataires de propriétés fédérales relativement aux améliorations autorisées par le Ministre		

3-4 (Programme des biens immobiliers)

Autorisations de dépenser	
A.	Autorisations pour 1991-1992
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990
Section I	
Aperçu du Programme	
A.	Plans pour 1991-1992
1.	Points saillants
2.	Sommaire des besoins financiers
B.	Rendement récent
1.	Points saillants
2.	Examen des résultats financiers
C.	Données de base
1.	Introduction
2.	Mandat
3.	Objectif du Programme
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution
D.	Perspective de planification
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme
2.	Initiatives
3.	État des initiatives annoncées antérieurement
E.	Efficacité du Programme
Section II	
Analyse par activité	
A.	Coordination du Programme
B.	Locaux à bureaux
C.	Installations fédérales
D.	Subventions aux municipalités
Section III	
Renseignements supplémentaires	
A.	Aperçu des ressources du Programme
1.	Besoins financiers par article
2.	Besoins en personnel
3.	Dépenses en capital
4.	Paiements de transfert
5.	Recettes
6.	Coût estimatif net du Programme

SERVICE	90-04-01	90-04-01	90-04-01
Services immobiliers (suite) Gestion des immobilisations Autres services - Services consultatifs - Services additionnels - Services prof. et techn. - Autres frais imputés pour des heures consacrées au projet - Services techniques - Services (ateliers) - Services d'entretien	Services d'architecture et de génie Gestion des projets - heures travaillées Services prof. et tech. - tarif proportionnel - prix fixe Services consultatifs spéciaux	Heures du personnel Valeur des travaux de construction Heures du personnel Coût directs Coûts complets et déduction pour amortissement Coûts complets Coûts complets	Frais horaires de personnel x 1 pour les projets F&E Frais de personnel x 2 pour les projets autres que Fonctionnement et entretien (F&E) ou les projets non inclus dans le plan de travail F&E Frais horaires de personnel Etablis selon les normes et les tarifs des SA Négocié Frais horaires de personnel x multiplicateur 10 % du barème de tarifs 10 % du barème de tarifs 10 % du barème de tarifs 10 % du barème de tarifs
	BARÈME DE TARIFS	TARIFS	

Tableau 26 : Barème des Prix du Marché – Services

2-42 (Programme des services)

- les services fournis sans frais par le ministère des Approvisionnement et Services. 742
 - les services fournis sans frais par le ministère du Travail; et 2 001
- (en milliers de dollars)

* Les autres coûts comprennent :

(en milliers de dollars)		Budget principal	Budget principal brut	Moins Recettes	1991-1992 net	1991-1992 autres coûts	Coût estimatif net du Programme 1991-1992
		2 431 491	2 383 984	47 507	2 743	50 250	43 827

Tableau 25 : Coût estimatif net du Programme

Le tableau 25 présente le coût estimatif net du Programme.

5. Coût estimatif net du Programme

Tableau 24 : Etat des opérations du Fonds renouvelable de TPC

(en milliers de dollars)			Budget des		
	1991-1992	Prévu	1990-1991	Réel	1989-1990
Recettes en honoraires :					
Services immobiliers	246 740	233 925	179 869	171 377	230 004
Services d'architecture et de génie	182 858				401 381
Total des recettes (excluant les débours)	429 598	413 794			
Dépenses de fonctionnement :					
Services immobiliers	217 243	208 931	161 230	201 355	146 420
Services d'architecture et de génie	157 400				347 775
Total des dépenses (excluant les débours)	374 643	370 161			
Marge de contribution	(54 955)	(43 633)			(53 606)
Autres dépenses :					
Services ministériels et administratifs	101 845	109 844	111 036		
Autres sommes récupérées	18 100	18 100			
	28 790	48 111	39 330		
Amortissement	9 988	7 200	9 110		
Redressements aux revenus et dépenses	--	--	(2 295)		
Perte (Profit) de fonctionnement	38 778	55 311	46 145		

(en milliers de dollars)	
Autorisation au 1 ^{er} avril 1991	450 000
Prélèvement :	
Solde prévu au 1 ^{er} avril 1991	90 000
Budget total (besoins de trésorerie nets)	8 678
Moins : solde au 31 mars 1991	98 678
Autorisation non utilisée au 31 mars 1992	351 322

4. Etats des résultats financiers du Fonds renouvelable

Le tableau 23 présente l'utilisation prévue pour l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics selon la méthode de la comptabilité d'exercice.

Tableau 23 : Utilisation prévue de l'autorisation du Fonds renouvelable des Travaux publics

(en milliers de dollars)	
Budget des dépenses	1991-1992
Prévu	1990-1991
Réel	1989-1990
Services immobiliers	3 566
Services d'architecture et de génie	4 200
Services ministériels et administratifs	10 900
Total des dépenses en capital	18 666
	17 900
	11 275

Tableau 22 : Répartition des dépenses en capital par activité

Le tableau 22 donne un aperçu des dépenses en capital, par activité, pour le Programme des services. Les dépenses en capital pour le Programme représentent 0,8 % du total des dépenses brutes du programme en 1991-1992.

3. Dépenses en capital

L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe 1 des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministres nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Nota : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1^{er} octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Tableau 21 : Détails sur les besoins en personnel

Années-personnes Contrôlées par le Conseil du Trésor	Budget des dépenses			Provision pour le traitement annuel moyen		
	1991	1990	1989	Echelle des traitements	actuelle	1991-1992
	1992	1991	1990	1992	1991	1990
Gestion	137	134	142	61 500-138 300	82 981	
Scientifique et professionnelle	191	204	191	20 623-74 884	60 354	
Architecture et urbanisme	1	1	1	18 666-66 672	---	
Chimie	1	2	3	20 000-79 367	---	
Economie, sociologie et statistiques	1	1	1	17 988-69 331	---	
Education	711	718	705	27 613-74 810	62 322	
Genie et arpentage	4	5	5	25 371-60 147	44 482	
Bibliothéconomie	25	2	3	21 430-73 473	59 263	
Sciences physiques	2	2	2	34 343-83 351	80 399	
Recherches scientifiques	1 089	1 089	1 187	17 470-72 817	46 016	
Services administratifs	138	138	137	22 310-73 032	48 997	
Gestion des systèmes d'ordinateurs	139	140	143	15 616-69 789	50 502	
Services d'information	25	25	27	17 329-65 839	50 672	
Organisation et méthodes	9	11	13	17 121-67 800	52 466	
Gestion du personnel	91	100	119	16 390-67 273	47 348	
Administration des programmes	10	21	49	17 470-72 817	52 029	
Achats et approvisionnements	39	39	45	16 292-68 218	40 980	
Commerce	1	1	1	17 637-72 787	---	
Technique	155	174	161	19 852-51 443	37 093	
Dessin et illustration	6	7	7	20 736-66 964	49 579	
Electronique	919	928	898	17 919-64 912	47 841	
Soutien technologique et scientifique	88	87	82	16 124-71 058	42 212	
Techniciens divers	37	54	37	25 218-67 311	40 762	
Officiers de navires	4	4	4	16 124-73 716	34 041	
Soutien des sciences sociales	1	3	1	19 607-40 612	---	
Soutien administratif	25	35	25	17 165-47 383	30 021	
Communications	1 113	1 072	1 203	16 504-40 509	28 510	
Commission aux écritures et aux règlements	10	11	9	16 163-32 250	22 976	
Mécanographie	298	305	305	16 356-40 768	26 856	
Exploitation	---	---	3	19 889-49 692	32 270	
Pompes	1 359	1 347	1 329	16 989-51 984	26 852	
Manoeuvres et hommes de métier	484	525	477	24 167-48 482	31 950	
Services divers	296	308	289	28 044-39 744	37 413	
Chauffage, force motrice et	62	77	63	24 167-48 482	---	
opération de machines fixes	7 535	7 569	7 666	---	---	
Equipages de navires	11	11	11	---	---	
Haute direction	1	1	1	44 300-165 500	46 016	
Administration et service extérieur	10	10	10	17 470-72 817	---	
Budget des dépenses	1992	1991	1990	1992	1991	1990
Autres années-personnes	1991	1990	1989	1991	1990	1989
Provision pour le traitement annuel moyen	1992	1991	1990	1992	1991	1990

(Renseignements supplémentaires) 2-37

Services immobiliers	Budget des dépenses		Services d'architecture et de génie	Services ministériels et administratifs	
	1991-1992	1990-1991		1991-1992	1990-1991
	3 931	3 842	2 211	1 404	7 546
	3 815	2 222	2 300	1 438	7 580
					7 677

Tableau 20 : Besoins en années-personnes par activité

En 1991-1992, les coûts relatifs au personnel pour le Programme des services, soit 406,2 millions de dollars, représentent 16,7 % du total des dépenses de fonctionnement brutes pour le Programme. Des données sur les années-personnes, par activité, figurent au tableau 20. Un aperçu des besoins en personnel par catégorie ou groupe professionnel se trouve au tableau 21.

Section III
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Les besoins financiers par article du Programme des services sont présentés au tableau 19. Ils comprennent les frais en personnel de la majorité des employés du Ministère, les dépenses connexes ainsi que les dépenses engagées pour le compte des clients, lesquelles doivent être financées temporairement à partir du Fonds renouvelable avant d'être récupérées auprès des clients.

Tableau 19 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
Personnel				
Traitement et salaires	341 365	344 912	336 613	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	49 158	49 227	45 384	
Autres coûts de personnel	15 709	15 434	10 535	
Total personnel	406 232	409 573	392 532	
Biens et services				
Transports et communications	28 982	26 976	30 400	
Information	6 819	6 347	6 210	
Services professionnels et spéciaux	192 411	169 792	187 470	
Location	571 077	551 181	100 159	
Achat de services de réparation et d'entretien	267 989	240 143	245 829	
Services publics, fournitures et approvisionnements	102 058	85 690	82 726	
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	439 399	389 684	462 025	
Construction et acquisition de machines et de matériel	10 142	9 203	14 129	
Toutes autres subventions et dépenses	387 716	288 155	583 293	
Total biens et services	2 006 593	1 767 171	1 712 241	
Total des dépenses de fonctionnement	2 412 825	2 176 744	2 104 773	
Moins: recettes	2 383 984	2 128 584	2 055 265	
Dépenses de fonctionnement nettes	28 841	48 160	49 508	
Dépenses en capital				
Construction et acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	174	167	54	
Construction et acquisition de machines et de matériel	18 492	17 733	11 221	
Total des dépenses en capital	18 666	17 900	11 275	
Dépenses nettes du Programme	47 507	66 060	60 783	

(Renseignements supplémentaires) 2-35

Données sur le rendement et justification des ressources

Le résultat prévu est l'accomplissement de la mission du Ministère grâce à l'orientation des programmes de TPC, conformément aux priorités ministérielles et/ou gouvernementales. Des services sont aussi offerts d'une façon satisfaisante tant du point de vue de la qualité que des niveaux requis dans les domaines suivants : politique et planification ministérielles; finances; informatique; administration générale; sécurité; administration des marchés; et règlement des litiges contractuels.

Au tableau 18 figure la relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et le nombre total d'années-personnes au Ministère.

Tableau 18 : Relation entre le nombre d'années-personnes aux Services ministériels et administratifs et dans l'ensemble du Ministère

Budget des dépenses		Rapport (%)	
1991-1992	1990-1991	1991-1992	1990-1991
7 546	7 580	1 404	1 438
Total du Ministère		Services ministériels et administratifs	
21,4	7 677	1 640	18,9

Tableau 17 : Résultats financiers de 1989-1990 - Etat des opérations

(en milliers de dollars)			1989-1990
	Réel	Budget	Différence
Direction exécutive	5 609	3 347	2 262
Gestion et administration	78 974	75 937	3 037
ministérielles	19 991	15 916	4 075
Ressources humaines	3 293	2 557	736
Vérification et évaluation	3 169	3 778	(609)
Communications ministérielles	111 036	101 535	9 501
Total des dépenses	18 100	18 100	--
Moins : Sommes récupérées	92 936	83 435	9 501
Dépenses nettes	5 416	7 000	(1 584)
Acquisitions en capital	48	48	--
Article législatif	1 629	1 521	108
Années-personnes : Contrôlées par CT	11	11	--
Autres	1 640	1 532	108

Explication de la différence : En 1989-1990, les dépenses nettes réelles ont été supérieures de 9,5 millions de dollars à la somme qui figure dans le Budget principal.

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

● Dépenses de fonctionnement :

- hausse des frais reliés à la main-d'œuvre pour couvrir les conventions contractuelles et les années-personnes additionnelles utilisées pour des fonctions prioritaires du Ministère. (Nota : cette sur-utilisation est compensée par des glissements dans les autres activités du Programme des services) ; et

5,9

- hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des frais additionnels d'occupation suite à une réévaluation de l'espace (1,5 million de dollars) et pour couvrir une augmentation des activités reliées aux systèmes en raison de frais plus élevés pour l'entretien et les améliorations (2,1 millions de dollars).

3,6

Communications ministérielles : Cette sous-activité comprend les services fournis au Ministère en ce qui concerne la rédaction, les discours et les communications, les publications ministérielles, la gestion des relations avec les médias, l'établissement et la gestion des communications avec les clients et les employés, et une variété d'activités de gestion et de soutien des relations publiques. Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de l'exécution des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Sommaire des ressources

Cette activité représente 18,6 % des années-personnes du Programme et 4,6 % des dépenses brutes requises pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Tableau 16 : Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1991-1992		1990-1991		1989-1990	
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	A-P
Direction exécutive	6 037	67	4 701	66	5 609	61	
Gestion et administration ministérielles	68 739	957	76 545	981	78 974	1 178	
Ressources humaines	19 577	313	21 638	324	19 991	344	
Vérification et évaluation	4 164	35	3 880	35	3 293	24	
Communications ministérielles	3 328	32	3 080	32	3 169	33	
Dépenses brutes	101 845	1 404	109 844	1 438	111 036	1 640	
Moins : sommes récupérées	18 100	--	18 100	--	18 100	--	
Dépenses nettes	83 745	1 404	91 744	1 438	92 936	1 640	
Dépenses en capital	10 900	--	9 100	--	5 416	--	
Article législatif	51	--	49	--	48	--	

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 70,4 millions de dollars ou 69,1 % des dépenses de fonctionnement de cette activité, qui s'élèvent à 101,9 millions de dollars. Les sommes récupérées de 18,1 millions de dollars proviennent du Programme des biens immobiliers et représentent leur part des coûts des services ministériels et administratifs du Ministère.

Objectif
Orienter la politique, fournir des services de gestion ministérielle et des services administratifs généraux et donner des conseils pour appuyer toutes les activités du Ministère.

Description

Cette activité permet de fournir des services financiers, informatiques, administratifs, de protection et de sécurité, de personnel, de communications ministérielles, d'évaluation des programmes et de vérification à tous les programmes du Ministère. Les services fournis en vertu de cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

Direction exécutive : Cette sous-activité comprend la direction et la gestion exécutives, la liaison interministérielle et le soutien exécutif nécessaire à la réalisation des programmes. Le sous-ministre est responsable de cette sous-activité. En tant que représentants du ministre et du sous-ministre, les directeurs généraux régionaux voient à la réalisation des objectifs et buts du Ministère dans les régions par l'établissement d'objectifs régionaux aspirant à leur réalisation.

Gestion ministérielle et services administratifs généraux : Cette sous-activité comprend les services fournis aux programmes ministériels en ce qui concerne la politique et la planification ministérielles, les finances, l'informatique, l'administration générale, la protection et la sécurité, l'administration des marchés et le règlement des différends contractuels. Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de cette sous-activité. Les directeurs généraux régionaux doivent rendre compte fonctionnellement au sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée en ce qui concerne le contrôle du progrès régional dans l'atteinte des objectifs du Ministère et des régions, et en ce qui concerne l'assurance, par les directeurs régionaux de la Gestion intégrée, que les services de gestion ministérielle et les services administratifs soient fournis d'une façon satisfaisante aux autres programmes en ce qui a trait aux niveaux et à la qualité des services.

Ressources humaines : Cette sous-activité comprend les services, les conseils et le contrôle en ce qui concerne la dotation, la classification, la paie et les avantages sociaux, les appréciations du rendement, les programmes de formation, les langues officielles, l'équité en matière d'emploi, les programmes d'aide aux employés, les relations de travail, la planification des ressources humaines et le perfectionnement de carrière. Le sous-ministre adjoint des ressources humaines est responsable de la prestation de ces services et du respect des lois, des règlements et des lignes directrices régissant la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux sont responsables fonctionnellement vis-à-vis du sous-ministre adjoint des Ressources humaines, de la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, et ce par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

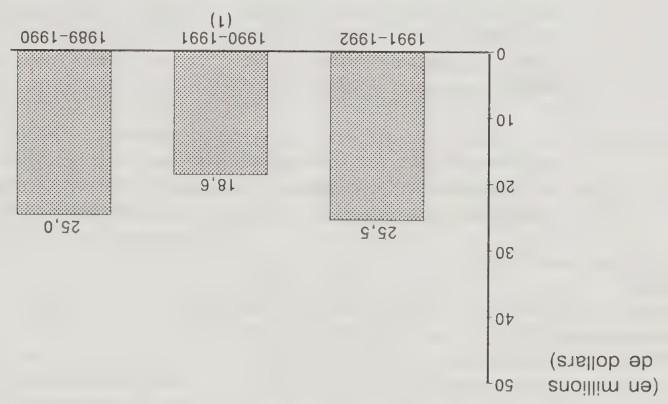
Vérification et évaluation : Cette sous-activité comprend, en ce qui concerne la vérification et l'évaluation des programmes, les services fournis à la direction du Ministère et au Bureau du vérificateur général, ainsi que le travail nécessaire afin de réagir aux politiques du Bureau du contrôleur général. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région.

Les Services d'architecture et de génie (SAG) sont évalués en fonction de leur capacité à répondre aux besoins et aux attentes de leurs clients, c'est-à-dire à leur fournir l'information et les services dont ils ont besoin dans les délais prescrits et avec les ressources financières prévues et à leur fournir des produits de qualité conformément à leur mandat.

En 1988-1989, le Ministère a appliqué le principe d'imputation des prix du marché aux Services d'architecture et de génie de sorte que ces services sont maintenant offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. On espère ainsi que les recettes seront supérieures aux dépenses afin que l'on contribue aux activités générales du Ministère. Un indicateur a été établi pour évaluer le rendement. Cet indicateur est la "marge sectorielle".

La marge sectorielle correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les SAG fournissent à la trésorerie du Ministère. Le tableau 15 démontre la capacité des SAG à produire des fonds tirés de l'exploitation.

Tableau 15 : Marge sectorielle



Nota : (1) La prévision de 18,6 millions de dollars pour 1990-1991 inclut des paiements mandatoires de 5,9 millions de dollars pour des paies des années fiscales antérieures suite à la signature d'ententes contractuelles. La marge sectorielle se chiffrerait à 24,5 millions de dollars et serait comparable aux marges sectorielles des années fiscales 1991-1992 et 1989-1990, si elle était ajustée pour exclure les paiements mandatoires.

Tableau 14 : Résultats financiers de 1989-1990 – Etat des opérations

(en milliers de dollars)		1989-1990	
		Budget	Réel
	Différence	principal	
	(5 400)	151 820	146 420
	Dépenses de fonctionnement		
	Moins : recettes en honoraires	180 755	171 377
	Marge de contribution	(28 935)	(24 957)
	Années-personnes : Contrôlées par CT	2 496	2 222
	Autres	--	--
	(274)	--	--
	(274)		

Explication de la différence : En 1989-1990, l'écart correspond à 4,0 millions de dollars de contribution de moins que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
en millions
(baisse)
de dollars

- Dépenses de fonctionnement :
 - baisse des frais de la main-d'œuvre suite à la réaffectation d'années-personnes à d'autres activités de TPC, ainsi qu'à une sous-utilisation due à des changements dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et (10,2)

- hausse des dépenses de fonctionnement en raison de dépenses extraordinaires encourues suite à des réclamations pour dommages et contrats (1,3 millions de dollars) et en raison de frais remboursables par les clients pour les services de dragage et de la flotte (3,5 millions de dollars) – voir l'explication ci-bas sur les recettes. 4,8

- Recettes :
 - baisse nette des recettes comprenant une diminution des honoraires en raison d'un niveau plus bas de demandes des clients (12,9 millions de dollars), compensée par le recouvrement de dépenses (3,5 millions de dollars) des clients pour des coûts encourus dans la provision de services de dragage et de la flotte. 9,4

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 142,0 millions de dollars ou 90,2 % des dépenses de fonctionnement de cette activité qui s'élevaient à 157,4 millions de dollars.

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses 1991-1992	\$ A-P	\$ Prévu 1990-1991	\$ A-P	\$ Réel 1989-1990	A-P
Dépenses de fonctionnement*	157 400	2 211	161 230	2 300	146 420	2 222
Recettes en honoraires*	182 858	--	179 869	--	171 377	--
Marge de contribution	(25 458)	2 211	(18 639)	2 300	(24 957)	2 222
Acquisitions en capital	4 200	--	6 800	--	3 650	--

Tableau 13 : Sommaire des ressources de l'activité

Cette activité représente 29,3 % des années-personnes du Programme et 38,9 % des dépenses brutes pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Sommaire des ressources

● **Secteur des activités d'Environnement Canada** : Ce service comprend les activités nécessaires à l'information adéquate des clients, par exemple la gestion des biens, les services professionnels et techniques, la gestion du Programme d'immobilisations, les conseils fonctionnels et la formation dispensés au personnel des régions du client. Il comprend aussi l'élaboration de normes techniques ainsi que la réalisation du Programme annuel d'aménagement d'installations permanentes du client.

- les services d'entretien des installations requis pour les pistes, les voies de circulation, les aires de stationnement, les aides à la navigation et les installations de drainage;
- les services d'entretien des installations aéroportuaires requis pour la planification, la conception et la gestion des projets relatifs aux aéroports, aux tours de contrôle de la circulation aérienne, aux autres bâtiments spécialisés, aux routes et aux terrains de stationnement; et

● **Services de transport aérien** : Ils comprennent :

de services aux organisations des Premières Nations.

● **Services techniques du ministère des Affaires indiennes et du Nord (MAIN)** : Il s'agit de services professionnels et techniques fournis par des unités spécialisées; ceux-ci ont trait particulièrement à la direction nationale et au soutien de la mise en application du Programme d'immobilisations, ainsi qu'à l'exploitation et à l'entretien des biens sur les réserves ou du MAIN, au programme de protection contre l'incendie ou de prévention des incendies et aux responsabilités de transfert d'expertise et de prestation

Objectif

Fournir à l'administration fédérale, aux prix du marché, des services d'architecture et de génie liés aux biens immobiliers, qui répondent aux besoins du client.

Description

Les besoins de construction, de rénovation, d'entretien, de services consultatifs spécialisés et de services pour le dragage et la flotte requis par les autres ministères du gouvernement et le Programme des Biens immobiliers des Travaux publics créent une demande permanente de services professionnels et techniques. Ceux-ci comprennent des travaux de planification, de conception et de construction, des études d'évaluation, des enquêtes et des activités connexes; le dragage et les services de la flotte, à l'appui du dragage des voies navigables, du dégagement des chenaux et de la réalisation de levés hydrographiques.

Les services d'architecture et de génie sont fournis aux termes de conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont imputés aux clients conformément aux conditions des conventions. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les frais facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et ceux des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Bâtiments** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à la planification, à la conception des projets et à la gestion de la construction d'immeubles à bureaux, à destination particulière et autres immeubles.
- **Ouvrages maritimes** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :

- planification, conception et gestion de projets visant des ouvrages maritimes; et
- dragage, surveillance des voies navigables et dégagement des chenaux.

- **Voie** : Cette sous-activité comprend les services requis connexes à la planification, à la conception et à la gestion de projets visant les ponts et les routes.

- **Technologie** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes à l'élaboration de normes techniques, à la recherche appliquée, aux transferts de technologie, aux services de l'environnement, à la qualité de l'air et à l'accessibilité.

Recettes en honoraires	246 740	233 925	230 004
Dépenses de fonctionnement	217 243	208 931	201 355
Niveau de l'indicateur	1.14	1.12	1.14
Budget des dépenses			
1991-1992	1990-1991	1989-1990	Réel

Tableau 12 : Indice de productivité

Recettes en honoraires	246 740	233 925	230 004
Années-personnes	3 931	3 842	3 815
Niveau de l'indicateur	63	61	60
Budget des dépenses			
1991-1992	1990-1991	1989-1990	Réel

Tableau 11 : Indice de rentabilité des années-personnes

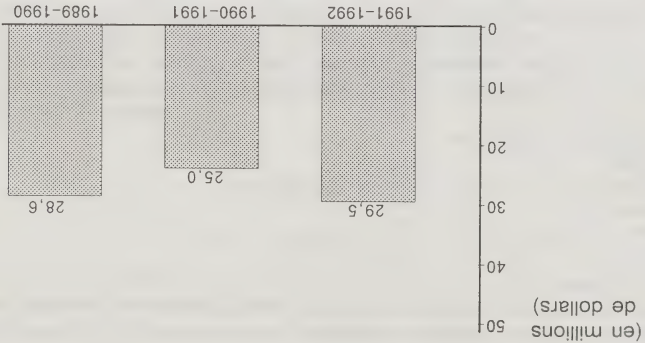


Tableau 10 : Marge sectorielle

L'imputation des prix du marché pour les Services immobiliers est entrée en vigueur en 1988-1989. Les services immobiliers sont donc désormais offerts aux clients à des taux comparables à ceux en vigueur dans le secteur privé. Trois indicateurs ont été établis pour évaluer le rendement. Le premier indicateur est la marge sectorielle (tableau 10), qui correspond à l'excédent du niveau de recettes sur les dépenses, exception faite des acquisitions de biens et de la dépréciation, que les Services immobiliers fournissent à la trésorerie du Ministère. Ainsi, les Services immobiliers sont en mesure de produire des fonds tirés de l'exploitation. Le second indicateur est l'indice de rentabilité des années-personnes (tableau 11), qui correspond au niveau des recettes en honoraires qui sont générées par maximiser leurs recettes sous forme d'honoraires grâce aux années-personnes qu'ils gèrent. Le troisième indicateur est l'indice de productivité (tableau 12), qui correspond au niveau des recettes en honoraires générées par chaque dollar dépensé. Les Services immobiliers peuvent ainsi maximiser leurs recettes en honoraires grâce aux ressources financières mises à leur disposition.

Tableau 9 : Résultats financiers de 1989-1990 - État des opérations

(en milliers de dollars)			1989-1990
			Budget
Différence	Réel	Budget principal	
Dépenses de fonctionnement	201 355	201 875	(520)
Moins : recettes en honoraires	230 004	226 225	3 779
Marge de contribution	(28 649)	(24 350)	(4 299)
Années-personnes : Contrôlées par CT	3 815	4 094	(279)
Autres	--	--	--
	3 815	4 094	(279)

Explication de la différence : En 1989-1990, l'écart correspond à 4,3 millions de dollars de contribution de plus que ce qu'on avait prévu dans le Budget principal. Cet écart est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausse
(baisse)
en millions
de dollars

- Dépenses de fonctionnement :
 - hausse des dépenses de fonctionnement pour couvrir des besoins additionnels pour des programmes nationaux de formation, pour la mise en œuvre et améliorations de systèmes informatiques nationaux de traitement de données (3,7 millions de dollars), compensée par une réduction des frais d'occupation (4,2 millions de dollars) suite à une renégociation des instruments d'occupation et une meilleure utilisation de l'espace.
- (0,5)

- Recettes :
 - hausse des recettes résultant de la nature cyclique des affaires reliées aux négociations menant à des arrangements de baux et de recettes additionnelles provenant de la Direction générale du logement pour le Programme de modernisation des systèmes électriques, et résultant aussi de l'augmentation de la charge de travail créée par les demandes des clients.
- (3,8)

Données sur le rendement et justification des ressources

Le rendement des Services immobiliers est évalué en fonction de la qualité et de la rapidité des services offerts et de la capacité à répondre aux besoins des clients de la façon la plus rentable possible, en leur offrant les meilleurs services compte tenu des sommes dépensées.

En 1991-1992, les salaires, les contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés et les autres frais de personnel représentent 193,8 millions de dollars ou 89,2 % des dépenses de fonctionnement brutes de cette activité qui s'élevaient à 217,2 millions de dollars.

* À l'exclusion des débours récupérables au nom des clients.

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1991-1992	1990-1991	1990-1991	1989-1990		
		\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P
Depenses de fonctionnement*	217 243	3 931	208 931	3 842	201 355	3 815	--
Recettes en honoraires*	246 740	--	233 925	--	230 004	--	--
Marge de contribution	(29 497)	3 931	(24 994)	3 842	(28 649)	3 815	--
Acquisitions en capital	3 566	--	2 000	--	2 209	--	--

Tableau 8 : Sommaire des ressources de l'activité

Cette activité représente 52,1 % des années-personnes du Programme et 56,5 % des dépenses brutes requises pour 1991-1992 (voir la page 2-15).

Sommaire des ressources

- gestion des centrales de chauffage.
- prestation de services techniques et spécialisés; et
- services consultatifs de spécialistes concernant le fonctionnement et l'entretien, la gestion des déchets (toxiques et non toxiques), et la gestion de l'assurance de la qualité;
- requits et connexes suivants :
 - prestation de services publics;
- Services d'entretien des installations : Cette sous-activité comprend les services
 - la gestion d'immobilisations comprenant le fonctionnement et l'entretien de ponts, de bassins de radoub, d'écluses et de barrages.
 - services consultatifs, notamment le déménagement, les installations de conférences, le stationnement et la mise en service; et
 - services de projets immobiliers, notamment l'aménagement et l'optimisation des locaux à l'intention des clients et de leurs locataires;
- Services de gestion immobilière : Cette sous-activité comprend les services requis
 - fonctionnement et entretien des biens fédéraux afin d'assurer le respect de normes et connexes suivants :

A. Services immobiliers

Objectif

Fournir, aux prix du marché, les services immobiliers nécessaires aux organismes fédéraux, en fonction des besoins du client.

Description

Cette activité offre une vaste gamme de services : acquisition, prise et cession à bail, aménagement, arpentage, gestion, exploitation, entretien, réparation et aliénation de biens immobiliers.

Ces services sont offerts dans le cadre des conventions négociées entre les clients et les Travaux publics, à titre d'agent de services. Les frais sont recouvrés des clients selon les conditions des conventions conclues. Depuis la mise en œuvre de la politique d'imputation des prix du marché, les prix facturés comprennent un montant destiné à couvrir les frais généraux de l'activité et des services de soutien communs utilisés.

Les services compris dans cette activité correspondent aux sous-activités suivantes :

- **Services de l'immobilier** : Cette sous-activité comprend les services requis et connexes suivants :
 - évaluation des biens désignés pour l'acquisition, l'aliénation, l'aménagement, la prise ou la cession à bail;
 - acquisition de biens par achat, location, expropriation, échange, transfert de l'administration et du contrôle, et obtention de permis;
 - aliénation de biens par vente, location, échange, transfert de l'administration et du contrôle, délivrance de permis et démolition d'ouvrages;
 - levés de terrains ou de biens en vue de l'acquisition, de l'aliénation, de l'aménagement ou de la location;
 - services de prise et de cession à bail;
 - études d'aménagement de biens, études de dossiers urbains, systèmes d'analyse des investissements et autres études et analyses visant les investissements et les finances; et
 - calcul et versement des paiements aux clients sous forme de subventions en remplacement des impôts.

- une planification de projet plus détaillée soit faite afin d'estimer de façon plus réaliste les délais de construction. Cela a été fait en révisant le Système de réalisation de projet; et
- TPC veille à ce que, avant d'attribuer un contrat, le surintendant de la construction possède les qualifications et l'expérience appropriées, et que le Ministère n'émette pas de certificat provisoire s'il y a des lacunes nombreuses ou importantes. Il a été recommandé que TPC retire ses droits de soumissionner à l'entrepreneur général qui ne corrige pas les lacunes décelées dans un délai raisonnable.

Des mesures ont été prises pour mettre en œuvre les recommandations de l'étude, lorsque les responsabilités directes et uniques incombent à TPC. Certaines de ces recommandations entraîneront la modification des politiques des organismes centraux, d'autres nécessiteront coordination et négociation avec l'industrie de la construction.

Pour l'exercice 1990-1991, un cadre d'évaluation de programme était en préparation pour la Direction générale de la politique et de l'administration. Une étude préparatoire à l'évaluation était en cours pour le Programme de subventions aux municipalités et une autre pour le secteur des travaux maritimes des Services d'architecture et de génie, a été terminée. Ces études devraient être suivies d'évaluations en 1991-1992. De plus, une évaluation d'un projet majeur est effectuée présentement pour l'immeuble Canada Place à Edmonton, laquelle évaluation sera terminée en 1991.

Dans la Partie III du Plan de dépenses de 1990-1991 (page 2-20), deux études d'évaluation de programme sont mentionnées : une évaluation de la sous-activité technologie des Services d'architecture et de génie ; et une évaluation du rendement des entrepreneurs généraux. Voici un compte rendu de la mise en œuvre des conclusions de ces évaluations.

En 1989, la haute direction du Ministère étudiait le rôle futur du Programme de développement technologique d'architecture et de génie. Comme la Direction venait d'être désignée organisme de service, sa principale source de financement provenait de recouvrements du Programme des biens immobiliers. Par contre, le Programme réduisait ses dépenses et ne finançait que les projets pouvant entraîner des avantages à court terme. Par conséquent, il était impossible de poursuivre les activités de recherche à long terme du Programme de développement technologique devant améliorer le rendement des nouvelles structures et de réaliser le mandat consistant à atteindre les objectifs plus larges du gouvernement.

L'évaluation de la sous-activité technologie des Services d'architecture et de génie a fait ressortir les points suivants :

- la nécessité d'élaborer un plan de développement stratégique à long terme, en collaboration avec d'autres organismes de recherche importants (ex. : le Conseil national de recherches, le secteur privé, les universités et les autres organismes s'occupant de développement technologique) ayant une incidence sur l'industrie de la construction et de l'entretien d'immeubles) ;

- l'importance d'une meilleure coordination avec d'autres secteurs du Ministère, en ce qui a trait à la définition des besoins et à la diffusion de l'information ; et

- la nécessité d'utiliser d'autres modes de financement pour les activités qui ne sont pas financées par le Programme des biens immobiliers.

La présentation de l'évaluation n'a pas fait diminuer l'envergure du Programme de développement technologique d'architecture et de génie ; au contraire, le budget est en train de doubler, car on a trouvé d'autres sources de financement. Un plan de développement à long terme a été élaboré et un comité directeur a été mis sur pied, formé non seulement de cadres supérieurs du Ministère, mais aussi de représentants du secteur privé. Le Programme continue ainsi de faire des recherches dans des domaines intéressants TPC et l'ensemble du gouvernement (ex. : évaluation de la qualité de l'air ambiant, désagrégation du béton dans les garages de stationnement, problèmes de placage des immeubles, utilisation de réservoirs aquifères pour le stockage d'énergie thermique, etc.).

En ce qui concerne l'évaluation du rendement des entrepreneurs généraux, il a été recommandé que :

- le rendement des entrepreneurs généraux soit évalué à la fin de chaque projet et que les entrepreneurs généraux dont le rendement est jugé insatisfaisant soient tenus à l'écart du processus de soumission pendant une période déterminée ou jusqu'à ce que l'entreprise soit en mesure de démontrer, de façon satisfaisante, qu'elle a fourni un rendement acceptable à un autre client dans le cadre d'un projet de même envergure. Cette recommandation est toujours en négociation avec les représentants de l'industrie de la construction ;

Maximisation de l'organisation : Le Programme des services est passablement avancé dans ses efforts en vue de maximiser son organisation. Les Services immobiliers ont terminé la Phase I de leur examen des ressources—charge de travail et ils poursuivent leur étude concernant la maximisation de l'organisation.

Planification efficace : Le Programme des services a continué de travailler dans une optique de planification. Le plan quinquennal du Ministère a établi la stratégie globale tandis que les directions générales des services ont établi les plans à long terme et les plans dans les secteurs des ressources humaines, de l'informatique et des finances.

Restrictions des ressources : Les niveaux de dépenses continuent d'être une priorité pour les responsables du Programme des services. On continue d'insister sur l'importance pour les directions de services de fonctionner à même les recettes tirées de leurs honoraires, tout en contribuant aux services généraux du Ministère.

Soutien des objectifs généraux du gouvernement : Le soutien des grands objectifs du gouvernement, y compris ceux portant sur les langues officielles et l'équité en matière d'emploi, continue d'être une priorité pour le Ministère.

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible au soutien financier de l'administration fédérale. Dans le but d'assurer le maintien des recettes, on veillera à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, à ce que les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et à ce que les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts opérationnels en tant que ministère du gouvernement.

Relations avec la Société canadienne des postes (SCP) : TPC continuera de fournir à SCP des installations, conformément aux conditions de la convention, afin de répondre aux besoins de la Société dans le domaine immobilier.

Mesures d'austérité du gouvernement fédéral : Les mesures d'austérité du gouvernement fédéral ont entraîné une modification des demandes des dépositaires (propriétaires) de biens immobiliers du Programme des services de Travaux publics Canada. On a en effet constaté une réduction du nombre de demandes pour des projets de construction et, par le fait même, une utilisation réduite des services d'architecture et de génie. Une augmentation des travaux de réparation et d'entretien des édifices existants et un recours accru à la location pourraient bien mener à une plus grande utilisation des services immobiliers.

2. Initiatives

Les principales initiatives suivantes toucheront les activités du Programme des services :

Services facultatifs : Le Programme des services vend ses services aux ministères et organismes clients. Comme l'achat de ces services deviendra facultatif, le Programme devra en améliorer l'efficacité, les moderniser et les rendre plus concurrentiels. Les directions générales du Programme travaillent en étroite collaboration afin de fournir une gamme complète de services professionnels à leurs clients. L'on prévoit améliorer les pratiques commerciales et la prestation des services tout en portant une plus grande attention aux besoins des clients.

Stratégie commerciale : Les Services immobiliers et les Services d'architecture et de génie préparent actuellement des stratégies commerciales dynamiques. Leur implantation permettra d'améliorer la prestation des services et d'identifier des secteurs propices à l'expansion du marché et à la progression des affaires. Il est également important de souligner que l'on réduira ou éliminera les services dans les secteurs qu'on ne peut desservir d'une façon économique.

Plan de formation des Ressources humaines : Le Programme des services a adopté des plans de formation afin de s'assurer que ses membres possèdent les compétences, la confiance et la détermination nécessaires pour faire face aux défis engendrés par les services facultatifs et les nouvelles exigences professionnelles.

3. Etat des initiatives annoncées antérieurement

Stratégie de gestion de l'information : Le Ministère est passablement avancé dans l'élaboration de son plan stratégique pour la gestion de ses techniques d'information. La plupart des directions générales ont terminé leurs plans d'information, et le plan du Ministère devrait être terminé en 1991-1992.

D. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

Le Programme des services est un programme de services communs, c'est-à-dire qu'il doit offrir des services en réponse aux initiatives fédérales et aux besoins de chaque ministère et organisme.

Les facteurs suivants influenceront considérablement sur l'utilisation des ressources affectées à ce Programme pour l'exercice 1991-1992 :

Financement du Programme : Depuis le 1^{er} avril 1989, tous les ministères et organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics Canada, qui font appel au Programme des services se voient imputer des honoraires calculés selon les prix du marché, conformément au barème approuvé par le Conseil du Trésor et présenté au tableau 26, page 2-42. Le Programme est exploité en vertu des autorisations financières suivantes :

Credit 1 - Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement sert à couvrir les coûts de fonctionnement non comblés par les recettes.

Credit L (législatif) - Le fonds renouvelable des Travaux publics a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer toutes les dépenses, y compris les dépenses en capital, au moyen du Fonds du revenu consolidé jusqu'à la limite autorisée pour le ministère.

Credit L (législatif) - Ministre des Travaux publics couvre le traitement et l'allocation pour automobile accordés au ministre.

Relations avec les clients : Selon la politique du Conseil du Trésor sur les services communs, les ministères et les organismes clients, ainsi que le Programme des biens immobiliers de Travaux publics, doivent décider quels services sont requis du Programme des services du Ministère, et où et quand ils seront requis. Les gestionnaires du Programme des services ont la responsabilité de déterminer comment les services requis doivent être assurés et ils doivent administrer les processus de prestation des services pour répondre aux besoins des clients, conformément aux directives et aux directives du gouvernement.

Réformes de Fonction publique 2000 : Bien des réformes associées à la Fonction publique 2000 auront des répercussions importantes sur l'utilisation des ressources du Programme des services. Deux recommandations sont particulièrement importantes; la désignation des Services d'architecture et de génie en tant que services facultatifs conformément à la politique du Conseil du Trésor sur les services communs à compter d'avril 1992; et les pouvoirs plus grands accordés aux locataires de TPC, ce qui leur permet d'attribuer eux-mêmes les marchés d'entretien de leurs bâtiments. En prévision de ces changements, le Programme des services examinera la gamme des services qu'il offre, l'importance qu'il accorde à ses clients et sa compétitivité.

Le directeur général des Communications ministérielles est responsable de la prestation d'une vaste gamme d'activités en matière de communication. Les directeurs généraux régionaux sont chargés de la prestation des services dans les régions, par l'entremise des gestionnaires régionaux des Communications ministérielles.

Le tableau 7 présente, par activité, les dépenses, les recettes et les années-personnes dont chaque membre du Comité de direction est responsable.

Tableau 7 : Ressources par organisation et activité pour 1991-1992

(en milliers de dollars)					
	Services d'architecture et de génie	Services immobiliers A-P	\$ A-P	Services ministériels et administratifs A-P	\$ Total A-P
Ministre	1 392	24	1 392	24	1 392
Sous-ministre	2 145	30	2 145	30	2 145
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	38 729	285	38 729	285	38 729
Sous-ministre adjoint, Logement	54 861	893	54 861	893	54 861
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	945 283	2 211	945 283	2 211	945 283
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	1 373 412	3 931	1 373 412	3 931	1 373 412
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	9 273	118	9 273	118	9 273
Directeur général, Vérification et évaluation	4 244	35	4 244	35	4 244
Directeur général, Communications ministérielles	2 152	19	2 152	19	2 152
Dépenses brutes	1 373 412	3 931	945 283	2 211	112 796
Moins : recettes	1 399 343	966 541	18 100	2 383 984	
Total net du Programme	(25 931)	3 931	(21 258)	2 211	94 696
				1 404	47 507
				2 383 984	7 546

Le sous-ministre est responsable de la formulation et de l'orientation des lignes de conduite, ainsi que des résultats du Programme, tandis que chaque sous-ministre adjoint est responsable des résultats d'une activité en particulier.

Le sous-ministre adjoint des Services immobiliers est responsable de tous les aspects de la gestion immobilière de façon à respecter les engagements contractuels du Ministère et à fournir, aux prix du marché, les services immobiliers requis par le gouvernement et correspondant aux besoins du client. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des six directeurs régionaux des Services immobiliers.

Le sous-ministre adjoint des Services d'architecture et de génie est chargé de fournir tous les services d'architecture et de génie conformément aux engagements contractuels du Ministère et d'offrir, aux prix du marché, les services d'architecture et de génie liés à l'immobilier correspondant aux besoins des clients du gouvernement fédéral. Les Services d'architecture et de génie sont en fait le centre d'experts et de consultation du gouvernement fédéral dans les domaines de l'architecture et du génie. Le Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie exerce ses responsabilités fonctionnelles par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale et, dans les régions, par l'intermédiaire des six directeurs régionaux des Services d'architecture et de génie.

Le sous-ministre adjoint principal de la Gestion intégrée est responsable de l'élaboration de politiques, de plans et de systèmes, et de fournir des services de soutien pour tous les programmes du Ministère dans les secteurs de la politique et de la planification ministérielles, des finances, de l'informatique, de l'administration générale, de la protection et de la sécurité, des pratiques de gestion, rapports des sociétés d'Etat, de l'administration des marchés et du règlement des différends contractuels. Il exerce ces responsabilités par l'entremise des directeurs généraux à l'administration centrale en ce qui concerne les pouvoirs fonctionnels et, dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux de la Gestion intégrée, pour le compte des directeurs généraux régionaux.

Le sous-ministre adjoint des Ressources humaines doit s'assurer que les politiques et les pratiques du Ministère sont conformes aux lois, aux règlements et aux lignes de conduite du gouvernement se rapportant à la gestion des ressources humaines. Les directeurs généraux régionaux doivent voir à la prestation des services visant les ressources humaines dans les régions, par l'entremise des directeurs régionaux des Ressources humaines.

Le sous-ministre adjoint du Logement est responsable, au niveau de l'organisation, par l'entremise des directeurs généraux régionaux, de la prestation de services de soutien communs aux régions, conformément aux conventions signées avec les gestionnaires responsables à l'administration centrale.

Le directeur général de la Vérification et de l'évaluation est chargé de la préparation des évaluations de programmes, des plans de vérification de gestion et d'enquêtes et d'études spéciales, selon les besoins. Il assure également la liaison avec le Bureau du vérificateur général et du Bureau du contrôleur général concernant les questions pertinentes. Les directeurs généraux régionaux sont les représentants du directeur général de la Vérification et de l'évaluation dans chaque région. Le sous-ministre approuve directement la politique et les plans formulés.

Structure organisationnelle : La structure organisationnelle est décrite à la page suivante.

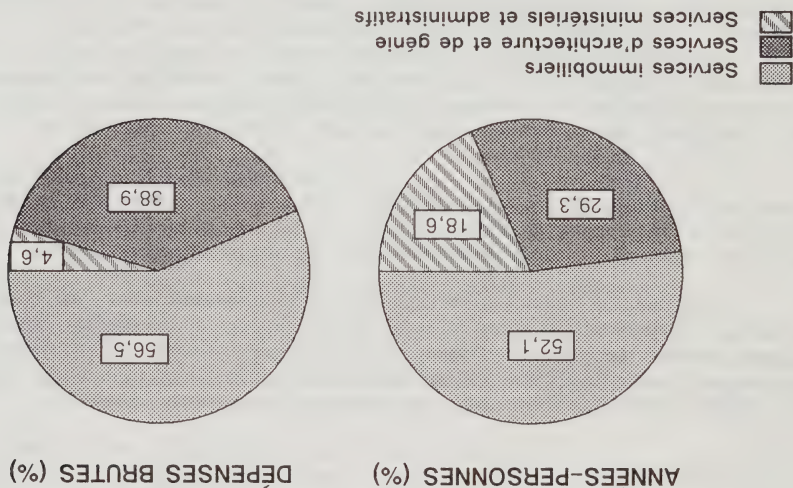


Tableau 6 : Affectation des ressources du Programme des services par activité en 1991-1992

Le tableau 6 présente la répartition des ressources entre les trois activités. Environ 52,1 % des années-personnes du Programme des services et 56,5 % des dépenses brutes du Programme sont allouées aux Services immobiliers. Suivent les Services d'architecture et de génie auxquels sont affectés 29,3 % des années-personnes du Programme des services et 38,9 % des dépenses brutes du Programme. Les ressources affectées aux Services ministériels et administratifs représentent 18,6 % des années-personnes et 4,6 % des dépenses brutes. L'objectif de chaque activité est décrit à la Section II.

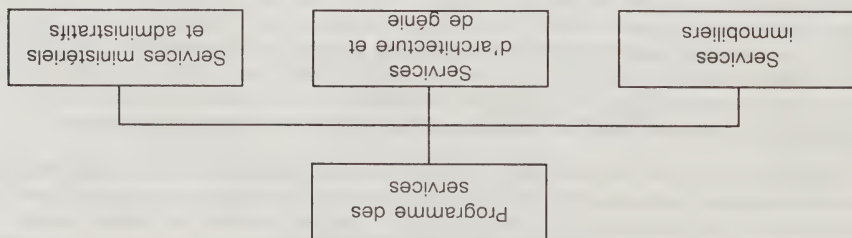


Tableau 5 : Structure de programme et les activités

Structure des activités : Le Programme des services comprend trois activités, comme l'illustre le tableau 5.

C. Données de base

1. Introduction

Le Programme des services est un programme de services communs régi par la Politique des services communs du Conseil du Trésor et fournit un vaste choix de services professionnels et techniques dans les domaines du génie, de l'architecture et de l'immobilier. Il dessert une quantité de clients, dont :

- les ministères et les établissements publics énumérés aux annexes I et II de la Loi relative à la gestion des finances publiques, ainsi que les directions désignées comme ministères aux fins de la Loi;

- les sociétés d'État énumérées à l'annexe III de la Loi relative à la gestion des finances publiques qui choisissent de faire appel aux services des Travaux publics;

- le Programme des biens immobiliers des Travaux publics; et

- les organismes qui ne font pas partie de l'administration fédérale mais qui ont droit aux services des Travaux publics, d'après la politique gouvernementale et ministérielle.

Le Programme des services comprend aussi les services ministériels et administratifs requis pour toutes les autres activités du Ministère.

2. Mandat

Les articles 8 et 9 de la Loi sur les travaux publics donnent au Ministère la responsabilité de fournir des services de génie et d'architecture et de diriger la construction, l'entretien et la réparation d'ouvrages publics placés sous sa direction et son contrôle. Parmi les autres lois habilitantes, mentionnons la Loi sur l'expropriation, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur les ponts et la Loi sur la régularisation des comptes. En outre, un certain nombre de politiques et de règlements du Conseil du Trésor se rapportent directement aux activités du Programme des services. Il s'agit notamment de la Politique des services communs, du Règlement sur les marchés de l'État, du Règlement sur la concession et la location à bail de terres publiques, du Règlement sur la location à bail d'ouvrages publics et du Règlement sur l'achat de terrains par le gouvernement.

Comme le Programme des services assure les services ministériels et administratifs, ces services sont fournis conformément à diverses lois et à diverses directives et politiques des organismes centraux qui s'appliquent à tous les ministères.

3. Objectif du Programme

Le Programme des services a pour objectif "d'assurer des services communs, selon les besoins des clients et aux prix du marché, en vue de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation de biens immobiliers fédéraux; et d'assurer des services ministériels et administratifs au Ministère".

Tableau 4 : Résultats financiers de 1989-1990 - État de l'autorisation employée

(en milliers de dollars)			1989-1990
			Budget
			principal
			Différence
Perte nette (profit net) de fonctionnement	46 145	30 150	15 995
Moins : Amortissement	(9 110)	--	(9 110)
Fonds utilisés pour le (provenant du) fonctionnement	37 035	30 150	6 885
Recouvrement du FRT - Perte de fonctionnement (crédit 1)	(46 519)	(30 150)	(16 369)
Acquisitions en capital	11 275	14 900	(3 625)
Variation du fonds de roulement	32 267	--	32 267
Divers	(19 842)	--	(19 842)
Autorisation employée	14 216	14 900	(684)

L'état des opérations indique les recettes tirées des honoraires, les dépenses de fonctionnement engagées ainsi que le bénéfice ou déficit net de fonctionnement. Les dépenses de fonctionnement réelles de l'exercice 1989-1990 comprennent les frais d'occupation, la dépréciation des immobilisations, une provision pour congés annuels non utilisés, les augmentations de salaire rétroactives et une provision pour les indemnités de cessation d'emploi.

Explication de la différence : Les besoins financiers réels démontés au tableau 3 ont été supérieurs d'environ 16,0 millions de dollars ou 53,1 % au Budget principal. Les ressources humaines utilisées ont représenté 7 677 années-personnes ou 5,5 % de moins que ce qui figurait au Budget principal. La différence est principalement imputable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars	
(0,5)	● Services immobiliers : - baisse nette des dépenses de fonctionnement (voir page 2-25) ; et
(3,8)	- hausse des recettes provenant des honoraires (voir page 2-25) .
(5,4)	● Services d'architecture et de génie : - baisse nette des dépenses de fonctionnement comprenant une augmentation des besoins opérationnels, compensée par une réduction des coûts de la main-d'œuvre (voir page 2-29) ; et
9,4	- insuffisance dans les recettes provenant d'honoraires (voir page 2-29) .
9,5	● Services ministériels et administratifs : - hausse des frais de la main-d'œuvre et des dépenses de fonctionnement (voir page 2-33) .
9,1	● Dépense d'amortissement : - allocation pour dépense d'amortissement non-pourvue au Budget principal pour 1989-1990.
(2,3)	● Ajustements aux recettes et dépenses : - ajustements pour des dépenses et des recettes extraordinaires.
	● Années-personnes : - baisse de 445 années-personnes (A-P) à la suite d'un transfert de responsabilité à la Défense nationale pour la gestion et les opérations à Goose Bay, Labrador (285 A-P) et d'une diminution nette de la charge de travail créée par les demandes des clients (160 A-P) .

Les résultats financiers de 1989-1990 pour le fonds renouvelable du Programme des services sont illustrés au tableau 3 - État des opérations.

Le fonds a une autorisation permanente et continue reçue du Parlement en vue d'effectuer des paiements au moyen du fonds du revenu consolidé au titre du fonds de roulement, des dépenses de fonctionnement et en capital. Le tableau 4 reflète l'autorisation employée.

Tableau 3 : Résultats financiers de 1989-1990 - État des opérations

(en milliers de dollars)		1989-1990	
		Budget	Différence
	Réel	principal	
Recettes en honoraires :			
Services immobiliers	230 004	226 225	3 779
Services d'architecture et de génie	171 377	180 755	(9 378)
Total des recettes (excluant les débours)	401 381	406 980	(5 599)
Dépenses de fonctionnement :			
Services immobiliers	201 355	201 875	(520)
Services d'architecture et de génie	146 420	151 820	(5 400)
Total des dépenses (excluant les débours)	347 775	353 695	(5 920)
Marge de contribution	(53 606)	(53 285)	(321)
Autres dépenses :			
Services ministériels et administratifs	111 036	101 535	9 501
Autres sommes récupérées	18 100	18 100	--
Amortissement	9 110	--	9 110
Redressements aux revenus et dépenses	(2 295)	--	(2 295)
Perte nette (profit net) de fonctionnement	46 145	30 150	15 995
Années-personnes : Contrôlées par CT	7 666	8 111	(445)
Autres	11	11	--
Dépenses en capital (pour information seulement)	7 677	8 122	(445)
Article législatif (pour information seulement)	11 275	14 900	(3 625)
	48	48	--

B. Rendement récent
1. Points saillants

En 1989-1990, il faut souligner les réalisations suivantes du Programme :

- établissement d'une structure conjointe de commercialisation par les services d'Architecture et de génie et de l'immobilier afin de favoriser l'utilisation de ces services au sein du gouvernement;
- les directions générales ont obtenu des progrès marqués en utilisant plus efficacement la formation basée sur l'analyse des besoins, des responsabilités et des priorités; pour accroître la compétence du personnel, elles ont aussi préparé un nombre important d'ateliers portant sur l'amélioration du service à la clientèle, qu'elle soit interne ou externe;
- on a révisé les politiques, les procédés et les systèmes de facturation des clients afin qu'ils soient pour eux, plus clairs, plus souples et plus respectueux des délais prévus;
- les services de l'immobilier ont terminé la phase I de l'examen de la charge de travail et des ressources (la phase II sera terminée en 1991-1992) et ils ont poursuivi leurs études sur la maximisation de l'organisation; et
- les plans et stratégies de communication à long terme du Ministère et de la Direction générale ont été établis.

Explication des prévisions pour 1990-1991 : Les prévisions pour 1990-1991, établies d'après les données dont disposait la direction au 30 novembre 1990, représentent 24,6 millions de dollars de plus que la somme qui figure dans le Budget principal de 1990-1991 (voir les autorisations de dépenser, page 2-4). Les prévisions actuelles font état d'un déficit de fonctionnement accru d'environ 23,9 millions de dollars et de dépenses en capital additionnelles s'élevant de 0,7 millions de dollars pour une augmentation totale du déficit prévu de 24,6 millions de dollars. L'écart est attribuable aux facteurs suivants :

Hausse (baisse) en millions de dollars		
	<ul style="list-style-type: none"> ● perte de recettes tirées d'honoraires à la suite d'une réduction dans la charge de travail créée par les demandes des clients pour l'activité des services d'architecture et de génie; 	2,5
	<ul style="list-style-type: none"> ● hausse des dépenses de fonctionnement comprenant 20,1 millions de dollars en paiements rétroactifs pour les conventions salariales signées et 1,3 millions de dollars en coûts de fonctionnement et d'entretien pour l'équipement informatique et autres besoins reliés aux services informatiques; et 	21,4
	<ul style="list-style-type: none"> ● hausse des coûts d'acquisitions en capital pour de l'équipement informatique. 	0,7

1,6

- hausse dans les dépenses en capital pour l'achat de matériel informatique afin de relever les capacités de produire des rapports selon les demandes des clients.

Services d'architecture et de génie :

- baisse nette dans les coûts de la main-d'œuvre associée à la diminution, d'une année à l'autre, dans les besoins d'années-personnes compensée en partie par des augmentations dues à l'inflation sur les salaires;

(5,8)

- hausse nette dans les coûts de fonctionnement pour les frais généraux afin de relever les services aux clients par le développement d'un plan d'action et l'accroissement des services environnementaux, ainsi que par des compétences techniques améliorées;

1,9

- hausse dans les recettes provenant d'honoraires pour services rendus en raison surtout des changements, d'une année à l'autre, dans la charge de travail créée par les demandes des clients; et

(2,9)

- baisse dans les dépenses en capital en raison surtout du report de projets de réparations majeures pour l'équipement de dragage et de la flotte.

(2,6)

Services ministériels et administratifs :

- baisse nette dans le coût des salaires et traitements attribuable au changement, d'une année à l'autre, du niveau des années-personnes, compensée par une augmentation pour couvrir l'inflation au chapitre des coûts liés à la main-d'œuvre;

(7,0)

- baisse des besoins de fonctionnement attribuables principalement à l'application de pratiques de gestion, lesquelles ont permis des économies sur les dépenses; et

(1,0)

- hausse des besoins pour les dépenses en capital reliée à l'installation et à l'expansion d'un système ministériel téléphonique de standard privé.

1,8

Sommaire des besoins financiers

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)									
Budget des dépenses		1991-1992		Excédent des (recettes) dépenses		Prévu		1990-1991	
Détail à la page	Services immobiliers	1 373 412	1 399 343	(25 931)	1 249 501	1 272 495	(22 994)	2-23	
	Services d'architecture et de génie	945 283	966 541	(21 258)	826 150	837 989	(11 839)	2-27	
	Services ministériels et administratifs	112 796	18 100	94 696	118 993	18 100	100 893	2-31	
	Total du Programme	2 431 491	2 383 984	47 507	2 194 644	2 128 584	66 060		
	Années-personnes: Contrôlées par CT		7 535				7 569		
	Autres		11				7 580		
			7 546						

Tableau 2 : Différence dans les besoins financiers

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1991-1992	Prévu	1990-1991
Total du Programme	47 507	66 060	(18 553)
			Différence

Explication de la différence : Les besoins financiers nets pour 1991-1992 sont inférieurs de 18,5 millions de dollars ou 28,1 % aux dépenses prévues pour 1990-1991. Cette différence est principalement attribuable aux facteurs suivants :

Hausses
(baisse)
en millions
de dollars

Services immobiliers :
- hausse des coûts de la main-d'œuvre pour couvrir les changements dans les conventions signées et hausse des coûts afin de défrayer l'utilisation additionnelle d'années-personnes en réponse aux besoins résultant de la charge de travail des clients;

9,4

- baisse nette des besoins en frais généraux pour le fonctionnement principalement attribuable à la renégociation des instruments d'occupation reflétant les besoins courants d'espace;

(1,1)

- hausse des recettes provenant des honoraires principalement attribuable à la charge de travail additionnelle au Programme des biens immobiliers dans le domaine des baux et des projets de réparation pour les installations appartenant à l'Etat; et

(12,8)

A. Plans pour 1991-1992
1. Points saillants

Voici les objectifs du Programme des services pour l'exercice 1991-1992 :

- satisfaire le plus possible le client en tenant compte de ses besoins dans la prestation de tous les services et en cherchant inlassablement à améliorer ces derniers (voir page 2-18) ;
- s'assurer que les employés du Ministère possèdent les compétences, la confiance et la détermination nécessaires pour relever les défis que représente la prestation des services aux clients dans le domaine des biens immobiliers (voir page 2-19) ;
- se préparer aux défis que représente Fonction publique 2000, et plus particulièrement, s'assurer que le Programme des services soit adéquat, vraiment axé sur les clients et suffisamment compétitif pour atteindre l'excellence nécessaire à sa réussite (voir page 2-18) ;
- faire connaître les services du Ministère et augmenter les volumes d'affaires dans la mesure du possible (voir page 2-19) ;
- administrer efficacement le Fonds renouvelable du Programme des services afin de réduire au minimum la contribution financière du gouvernement fédéral. Pour maintenir le niveau des recettes, il faudra s'assurer que les prix du marché sont à jour, que les directions générales des services atteignent leurs objectifs de rentabilité et que les frais généraux sont maintenus à un niveau minimum conformément aux bonnes pratiques commerciales et dans les limites du budget prévu pour le Ministère en tant qu'entité gouvernementale (voir page 2-19) ;
- travailler à l'intérieur d'une structure cohérente qui favorise la prise de décisions et la souplesse nécessaire pour produire efficacement, satisfaire la clientèle et résoudre les problèmes de manière créative (voir page 2-20) ; et
- préparer et maintenir les ressources nécessaires en vue de fournir les conseils et les services requis en matière d'environnement au secteur des biens immobiliers, conformément aux objectifs environnementaux du gouvernement fédéral.

Credits (dollars)			
	Budget principal	Total disponible	Emploi réel
1	Fonds renouvelable des Travaux publics - Déficit de fonctionnement du CT, crédit 5 -	30 150 000	30 150 000
	Virement du CT, crédit 5 -		
	Eventualités du gouvernement	--	16 368 751
2c	Total -- Crédit 1	30 150 000	46 518 751
	Fonds renouvelable des Travaux publics - Pour autoriser le Ministre à ajuster les comptes du Fonds renouvelable des Travaux publics par (a) une somme de 31 260 334 \$, ce qui représente des dépenses encourues pour d'autres ministères du gouvernement, agences et sociétés d'Etat, durant les années fiscales, 1981-1982 à 1987-1988, et qui ne peuvent être récupérées, et par (b) une somme de 63 400 000 \$, pour compenser des pertes de fonctionnement en 1988-1989	--	1
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	14 900 000	279 596 985
	Une somme de 31 260 334 \$ représentant la radiation de débiteurs irrécouvrables en vertu du crédit 2c	--	30 460 734
	Une somme de 63 400 000 \$, pour compenser des pertes de fonctionnement en 1988-1989	--	63 400 000
	Total - Statutaire - Fonds renouvelable des Travaux publics (excluant le passif net assumé par le Fonds)	14 900 000	373 457 719
	Passif net assumé par le Fonds	--	14 427 288
	Total -- Fonds renouvelable des Travaux publics	45 050 000	434 403 759
(L)	Ministre des Travaux publics -- Travaux publics	45 050 000	434 403 759
	Traitement et allocation pour automobile	47 800	48 200
	Total du programme - Budgétaire	45 097 800	434 451 959
		48 200	60 783 139

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics	38 778	31 400
	- Déficit de fonctionnement	8 678	10 025
(L)	Fonds renouvelable des Travaux publics	51	49
(L)	Ministre des Travaux publics		
	- Traitement et allocation pour automobile		
Total du Programme		47 507	41 474
Crédits -- Libellé et sommes demandées			
Crédits (dollars)			
Programme des services			
1	Fonds renouvelable des Travaux publics		
	- Déficit de fonctionnement		
	Fonds renouvelable des Travaux publics		
	Ministre des Travaux publics		
	- Traitement et allocation pour automobile		
Total du Programme		47 507	41 474

Budget principal 1991-1992 (en milliers de dollars)

Années- personnes autorisées		Budgétaire	Total	Budget principal 1990-1991
Années- personnes autorisées				
	Fonctionnement	Dépenses en capital	Moins: Recettes à valeur sur le crédit	
Services immobiliers				
3 931	1 369 846	3 566	1 399 343	(25 931) (26 694)
Services d'architecture et de génie				
2 211	941 083	4 200	966 541	(21 258) (22 439)
Services ministériels et administratifs				
1 393	101 896	10 900	18 100	94 696 90 607
7 535	2 412 825	18 666	2 383 984	47 507 41 474
Années-personnes autorisées en 1990-1991				
7 569				

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1991-1992	2-4
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990	2-5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1991-1992	
1.	Points saillants	
2.	Sommaire des besoins financiers	2-6
B.	Rendement récent	
1.	Points saillants	
2.	Examen des résultats financiers	2-11
C.	Données de base	
1.	Introduction	2-14
2.	Mandat	2-14
3.	Objectif du Programme	2-14
4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	2-15
D.	Perspective de planification	
1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	2-18
2.	Initiatives	2-19
3.	État des initiatives annoncées antérieurement	2-19
E.	Efficacité du Programme	2-21

Section II

Analyse par activité

A.	Services immobiliers	2-23
B.	Services d'architecture et de génie	2-27
C.	Services ministériels et administratifs	2-31

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	
1.	Besoins financiers par article	2-35
2.	Besoins en personnel	2-36
3.	Dépenses en capital	2-39
4.	État des résultats financiers du Fonds renouvelable	2-39
5.	Coût estimatif net du Programme	2-41
6.	Barème des tarifs du marché – Services	2-42

Plan de dépenses du Ministère

Le Ministère prévoit que ses dépenses nettes totaliseront 1,4 milliard de dollars en 1991-1992. Le tableau 4 présente un sommaire du plan de dépenses par programme.

Tableau 4 : Plan de dépenses du Ministère par programme

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Différence		Détails à la page
				\$	%	
Programme des services	47 507	66 060	(18 553)	(28,1)		2-7
Programme des biens immobiliers	1 316 328	1 273 134	43 194	3,4		3-9
Programme des sociétés d'Etat	46 821	27 220	19 601	72,0		4-6
Depenses nettes	1 410 656	1 366 414	44 242	3,2		

Le tableau 5 indique les dépenses, les recettes et les années-personnes (A-P) dont chacun des cadres de la haute direction du Ministère assume la responsabilité.

Tableau 5 : Plan de dépenses et d'années-personnes du Ministère par organisation et par programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)									
		\$ A-P		\$ Biens immobiliers A-P		\$ Sociétés d'Etat A-P		\$ Total A-P	
Ministre	1 392	24	1 392	24	1 392	24	1 392	24	24
Sous-ministre	2 145	30	2 145	30	2 145	30	2 145	30	30
Sous-ministre adjoint principal, Gestion intégrée	38 729	285	38 729	285			38 729	285	285
Sous-ministre adjoint, Logement	54 861	893	54 861	893	1 554 819	240	46 821	--	1 656 501
Sous-ministre adjoint, Services d'architecture et de génie	945 283	2 211	945 283	2 211			945 283	2 211	2 211
Sous-ministre adjoint, Services immobiliers	1 373 412	3 931	1 373 412	3 931			1 373 412	3 931	3 931
Sous-ministre adjoint, Ressources humaines	9 273	118	9 273	118			9 273	118	118
Directeur général, Vérification et évaluation	4 244	35	4 244	35			4 244	35	35
Directeur général, Communications ministérielles	2 152	19	2 152	19			2 152	19	19
Depenses brutes	2 431 491	7 546	2 431 491	7 546	1 554 819	240	46 821	--	4 033 131
Moins : recettes/recouvrements	2 383 984	--	2 383 984	--	238 491	--	--	2 622 475	--
Total dépenses nettes	47 507	7 546	47 507	7 546	1 316 328	240	46 821	--	1 410 656

Les priorités du Ministère pour l'exercice 1991-1992 sont les suivantes :

Services à la clientèle : Le Ministère place au premier rang de ses priorités la fourniture de services à ses clients et à ses locataires. Pour le programme des biens immobiliers, le Ministère sera appelé à communiquer plus fréquemment avec les locataires et ceux-ci auront un rôle plus important à jouer dans la planification et la gestion des locaux. Pour le programme des services, le Ministère s'efforcera de satisfaire la clientèle en lui offrant, en temps opportun, les services d'un personnel compétent et professionnel (voir pages 2-6, 2-18, 2-25, 2-30, 3-6, 3-22 et 3-24).

Milieu de travail favorisant la productivité : Cette initiative sera composée de plusieurs éléments, soit : une souplesse accrue à l'égard des ministères-clients dans l'élaboration d'une norme d'habitation adaptée à leurs besoins opérationnels; la mise en œuvre, à titre d'essai, de principes d'optimisation du service visant à fournir aux locataires des locaux qui correspondent à leurs besoins; l'introduction de nouvelles normes d'accessibilité; et une attention particulière à la réaffectation du locataire face aux installations qu'il occupe (voir pages 3-16, 3-24, 3-28, 3-32, 3-33 et 3-37).

Gestion du milieu physique : TPC s'est engagé à assurer une gestion efficace du milieu physique dont il a la responsabilité. Le Ministère mettra aussi à la disposition des autres ministères et organismes une gamme complète de services en immobilier relatifs au milieu, ainsi que des conseils à ce sujet (voir pages 2-6 et 3-26).

Réformes prévues par Fonction publique 2000 : TPC tient à participer activement au processus de réforme prévu par le projet Fonction publique 2000. Il accordera la priorité aux réformes s'inscrivant dans les pouvoirs qui lui sont propres. Il veillera particulièrement aux dispositions concernant la prestation sur une base facultative des services d'architecture et de génie, et verra à conférer une plus grande autonomie aux locataires de locaux de TPC afin qu'ils puissent passer eux-mêmes les contrats reliés aux services dont ils ont besoin (voir pages 2-6, 2-18, 3-6, 3-22 et 3-26).

Gestion du fonds renouvelable de Travaux publics : Le Ministère doit gérer le fonds renouvelable de façon à recourir le moins possible au soutien financier de l'administration fédérale. Dans le but d'assurer le maintien des recettes, on veillera à ce que les prix facturés correspondent à ceux du marché, à ce que les directions générales s'efforcent d'atteindre les niveaux de rentabilité visés et à ce que les frais généraux soient aussi bas que possible tout en respectant de bonnes pratiques de gestion et en tenant compte des coûts opérationnels en tant que ministère du gouvernement (voir pages 2-6 et 2-19).

Gestion stratégique : Le Ministère entend se donner une structure opérationnelle homogène et planifiée de façon que les responsables du processus décisionnel d'ensemble puissent fonctionner efficacement, satisfaire les clients et résoudre les problèmes de façon ingénieuse. L'orientation générale du Ministère ainsi que l'élaboration des plans des directions générales et autres plans ministériels continueront d'être dictées par le plan quinquennal du Ministère.

Ressources humaines : TPC accorde beaucoup d'importance au perfectionnement des ressources humaines et ce, afin que ses employés aient la compétence, l'assurance et la motivation nécessaires pour remplir leurs fonctions dans un contexte de prestation de services. Plus précisément, TPC souhaite créer un milieu de travail qui permette aux employés de répondre directement aux besoins des clients sans qu'il soit nécessaire de recourir à un processus de contrôle inutile, et un milieu qui permette aussi aux employés de connaître et comprendre précisément quelles sont leurs responsabilités (voir pages 2-6 et 2-19).

Structure de financement : Un certain nombre de crédits correspondent aux programmes et aux activités et sont attribués comme suit :

- Le programme des services est financé par le fonds renouvelable de Travaux publics et tous les montants récupérés au chapitre du fonctionnement sont portés au crédit du fonds. La plus grande partie de ces montants proviennent de la facturation aux prix du marché des services rendus aux clients par les Services d'architecture et de génie et les Services immobiliers. Le déficit de fonctionnement est financé par un crédit duquel des paiements seront faits au fonds renouvelable. Aucun crédit n'est prévu au Ministère pour couvrir les dépenses d'immobilisation; ces dépenses sont donc financées par le fonds renouvelable de Travaux publics.

- Le programme des biens immobiliers est financé au moyen d'un crédit pour les dépenses de fonctionnement comportant l'autorisation de dépenser les recettes, d'un crédit pour dépenses d'immobilisations pour l'acquisition et l'amélioration des actifs et de crédits législatifs (contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, subventions en remplacement de l'impôt et subvention à l'égard de bassins de radoub).
- Le programme des sociétés d'Etat est financé par un crédit distinct de paiement, lequel couvre les dépenses de fonctionnement et les dépenses d'immobilisations de la Société du Vieux-Port de Montréal Inc.

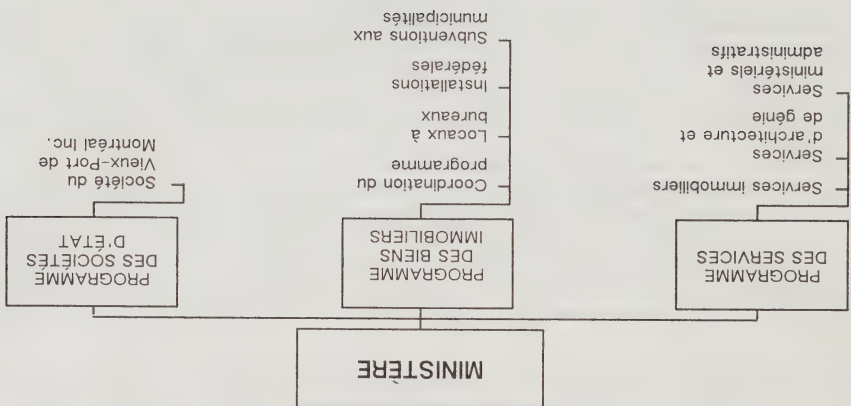
Structure des programmes : La structure des programmes et des activités de Travaux publics permet de préciser les responsabilités liées aux programmes et de promouvoir l'établissement de relations d'affaires entre les éléments des programmes et avec les clients à l'extérieur du Ministère. D'après cette structure, les activités de TPC sont regroupées en trois programmes, soit :

Programme des services : Le programme permet de fournir une large gamme de services professionnels et techniques dans les domaines de l'immobilier et de la gestion immobilière, ainsi que des services d'architecture et de génie nécessaires aux autres ministères fédéraux et à la réalisation du programme des biens immobiliers. Ces services sont facturés aux prix du marché et les exigences sont spécifiées dans des conventions particulières et services. La majorité du personnel (97 %) de Travaux publics est affectée au programme des services et comprend les employés nécessaires au soutien administratif et intégré du Ministère.

Programme des biens immobiliers : Le programme permet d'assurer les services de garde et de gestion d'un portefeuille diversifié d'immeubles à bureaux et de biens immobiliers polyvalents permettant de répondre aux besoins des locataires fédéraux et d'optimiser les investissements de l'administration fédérale à cet égard. Un faible pourcentage des effectifs (3 %) de Travaux publics est affecté directement au programme des biens immobiliers. Toutefois, les besoins en matière de services du programme sont en grande partie satisfaits grâce à des ententes conclues avec le programme des services.

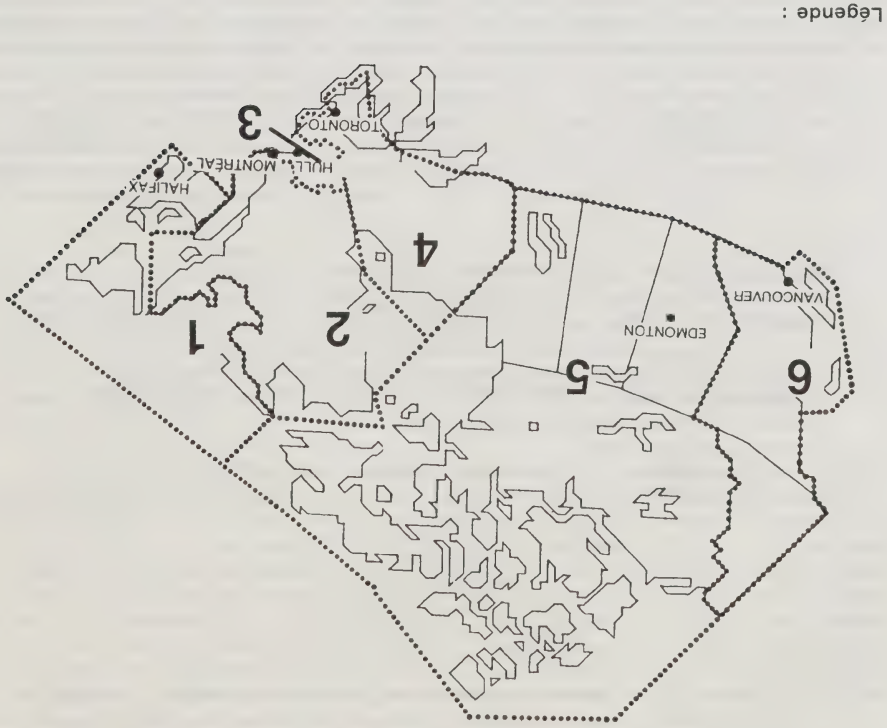
Programme des sociétés d'Etat : Ce programme permet d'émettre des paiements à la Société du Vieux-Port de Montréal inc. pour le développement et la mise en valeur de ses terrains. Aucun employé de Travaux publics n'est particulièrement affecté à cette activité.

Tableau 3 : Structure des programmes et activités



Les activités du Ministère s'exercent par l'entremise d'un bureau chef à Ottawa et de six bureaux régionaux, situés à Halifax, Montréal, Hull, Toronto, Edmonton et Vancouver. Il existe en outre des bureaux de district à St. John's, Charlottetown, Halifax, Saint John, Rimouski, Québec, Montréal, Ottawa, Hull, London, Sault-Sainte-Marie, Thunder Bay, Winnipeg, Regina, Saskatoon, Edmonton, Calgary, Yellowknife et Whitehorse. Voir la carte des régions au tableau 2.

Tableau 2 : Régions de Travaux publics Canada

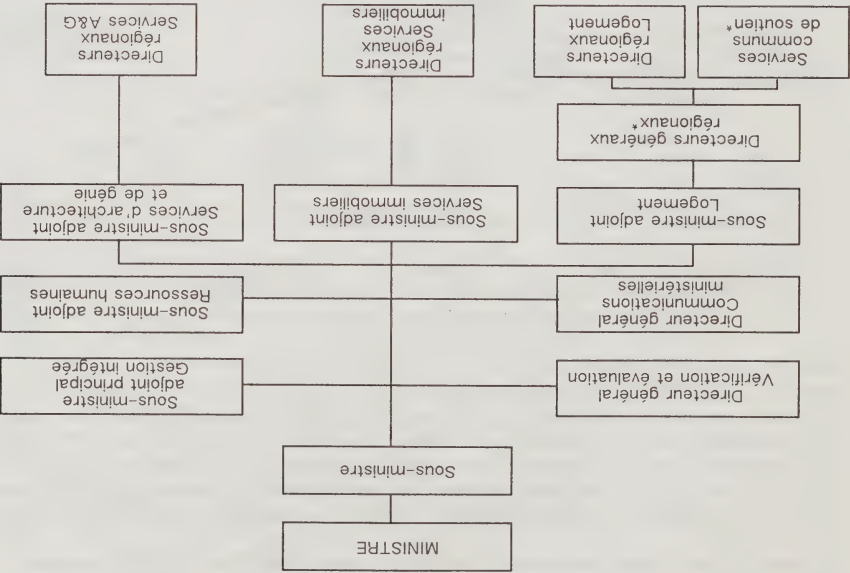


Légende :

- 1 - Région de l'Atlantique
- 2 - Région du Québec
- 3 - Région de la Capitale nationale
- 4 - Région de l'Ontario
- 5 - Région de l'Ouest
- 6 - Région du Pacifique

Organisation : Selon l'organigramme du Ministère, sept cadres supérieurs à l'administration centrale relèvent du Sous-ministre. Formant un comité de direction, l'équipe de cadres supérieurs établit les priorités d'ensemble, approuve les politiques et les programmes du Ministère, fixe les objectifs ministériels, détermine et affecte les ressources financières et humaines, et assure le contrôle de mesures à l'appui des décisions. L'organigramme du Ministère, qui figure au tableau 1, fait état des rapports de subordination des directeurs généraux régionaux et des directeurs régionaux des secteurs d'exécution.

Tableau 1 : Organigramme de Travaux publics Canada



* Les ressources pour ces entités font partie du Programme des services et comprennent la Gestion intégrée, les Ressources humaines, les Communications et autres fonctions administratives et connexes dans les régions. Le sous-ministre adjoint, Logement, est responsable, du point de vue de l'organisation, des activités régionales, mais les éléments régionaux de la Gestion intégrée, des Ressources humaines et des Communications reçoivent des instructions fonctionnelles de leurs supérieurs respectifs à l'administration centrale.

Travaux publics Canada a pour mandat de répondre aux besoins de l'administration fédérale en matière de locaux et de biens immobiliers. De plus, le Ministère offre, aux prix du marché, des conseils et des services d'un personnel compétent dans les domaines de l'acquisition, de la gestion, de l'exploitation et de l'aliénation des biens immobiliers fédéraux. En s'acquittant de ces responsabilités, Travaux publics s'efforce de participer à la réalisation des objectifs sociaux, économiques et environnementaux du gouvernement.

Afin de préciser ses responsabilités, le Ministère s'est donné deux rôles principaux, celui de gardien et celui d'agent de services. Dans le premier cas, le Ministère est responsable de l'administration, de l'exploitation et de la gestion des locaux à bureaux de l'administration fédérale et d'un certain nombre de ponts, de routes, de bassins de radoub, de barrages, d'une écluse, ainsi que de la Cité parlementaire. Dans le second cas, le Ministère doit fournir aux organisations fédérales, aux prix du marché, les services suivants : services d'architecture et de génie (y compris la conception, la construction et la gestion de projet pour les installations fédérales, le dragage et les services de la flotte); services de l'immobilier (y compris l'évaluation et l'arpentage des biens immobiliers, l'analyse de marché et d'investissement ainsi que les services d'achat et d'aliénation); et services de gestion immobilière (comprenant l'exploitation, l'entretien et la gestion des immeubles et des terrains).

Le Ministère doit s'acquitter de ses responsabilités avec efficacité et optimiser les ressources qui lui sont confiées tout en répondant aux besoins de l'ensemble du gouvernement. Le Conseil du Trésor émet des directives et des lignes directrices générales et approuve les dérogations à celles-ci. Le Bureau de gestion des biens immobiliers, créé par le Conseil du Trésor, donne une orientation en matière de gestion des biens immobiliers gouvernementaux. Les ministères et les organismes doivent déterminer leurs besoins et obtenir les fonds requis dans les limites autorisées. Le Ministère informe le Conseil du Trésor au sujet de ses directives et les clients sur la façon d'utiliser efficacement ses services.

Le Ministère est aussi responsable de la réalisation d'un certain nombre de mandats précis en matière d'immobilier et de l'application, en tout ou en partie, de plusieurs lois, dont la Loi sur les travaux publics, la Loi sur la régularisation des comptes, la Loi sur les ponts, la Loi sur les subventions aux bassins de radoub, la Loi sur l'expropriation, la Loi relative à la circulation sur la maison Laurier, la Loi sur les subventions aux municipalités, l'Acte concernant certains travaux sur la rivière Ottawa, la Loi sur les biens de surplus de la Couronne, la Loi sur les concessions de terres publiques, la Loi sur la route transcanadienne et la Loi sur la protection civile.

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Il comprend un aperçu du Ministère, qui brosse un tableau du Ministère, ainsi qu'un plan de dépenses pour chacun des programmes du Ministère.

Chaque plan de dépenses de programme commence par les détails sur les autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder a pour objet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Une section présentant un aperçu du plan de dépenses du Programme fournit des renseignements sur les éléments clés des plans et du rendement actuels du Programme ainsi que des données de base. Cette partie est suivie de renseignements plus détaillés sur les résultats prévus et d'autres renseignements sur le rendement qui justifient les ressources demandées. Le document fournit ensuite des renseignements supplémentaires sur la composition des ressources du Programme, renseignements qui comprennent des explications et des analyses supplémentaires.

Le document est conçu de manière à permettre la consultation facile de renseignements particuliers dont le lecteur peut avoir besoin. Une table des matières générale énumère les différents chapitres; de plus, une table des matières détaillée est fournie pour chaque programme. Dans l'aperçu du Programme de chaque plan de dépenses, un sommaire des besoins financiers comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant ailleurs dans le plan. En outre, dans tout le document, des renvois permettent à l'utilisateur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commençant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-60

ISBN 0-660-56351-7

Travaux publics Canada

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Plan de dépenses



CA1
FN
-E77

Registry of the Federal Court of Canada



1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-23

ISBN 0-660-56352-5

1991-92 Estimates

Part III

Registry of the Federal Court of Canada

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This plan is divided into two sections. Section I presents an overview of the Program including a description, information on its background, objectives and planning perspective as well as performance information that form the basis for the resources requested. Section II provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents and to help in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991-92 -- Part II of the Estimates	4
B.	Use of 1989-90 Authorities -- Volume II of the Public Accounts	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1991-92	
1.	Highlights	6
2.	Summary of Financial Requirements	7
B.	Recent Performance	
1.	Review of Financial Performance	8
C.	Background	
1.	Introduction	8
2.	Mandate	8
3.	Program Objective	9
4.	Program Description	9
5.	Program Organization for Delivery	9
D.	Planning Perspective	
1.	External Factors Influencing the Program	10
2.	Initiatives	11
E.	Program Effectiveness	13
F.	Performance Information and Resource Justification	14

Section II

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	17
2.	Personnel Requirements	18
3.	Net Cost of Program	19
B.	Topical Index	20

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 – Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
25 (S)	Federal Court of Canada		
	Program expenditures	16,985	16,529
	Contributions to employee benefit plans	1,744	1,594
Total		18,729	18,123

Vote – Wording and Amounts

Vote (dollars)		1991-92 Main Estimates
25	Federal Court of Canada	
	Federal Court of Canada - Program expenditures	18,729,000

Program by Activities

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates			Total	1990-91 Main Estimates
	Authorized person- years	Operating	Budgetary Capital		
Registry of the Federal Court of Canada	281	18,174	555	18,729	18,123
1990-91 Authorized person-years	273				

Note: See Figure 9, page 18, for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities – Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)		Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Budgetary				
Federal Court of Canada				
25	Program expenditures	15,631,000	15,631,000	14,494,273
(S)	Contributions to employee benefit plans	1,483,000	1,483,000	1,483,000
Total		17,114,000	17,114,000	15,977,273

Section 1

Program Overview

A. Plans for 1991-92

1. Highlights

The highlights for 1991-92 and recent performance:

- to implement changes needed as a result of the amendment to the Federal Court Act - such changes include the establishment of a Rules Committee to perform a major review of Rules affecting the Federal Court and to recommend changes. Refer to page 11 for additional details;
- to develop procedures and re-allocate resources for the new system for judicial review established by amendments to the Federal Court Act (S.C. 1990 c.8). This is planned to take place over the first half of 1991. See pages 11 and 12 for additional details;
- to continue the revision of procedures for the Refugee Determination cases because of the influx of these proceedings. Refer to page 11 for additional details;
- to convert a provincial office to a local office in Saint John, New Brunswick. Refer to page 11 for additional details;
- to arrange adequate Court accommodations in Montreal and Toronto, and to consolidate operations as much as possible in Ottawa and obtain space to meet operational requirements. Refer to page 11 for additional details;
- to enhance security arrangements in all offices of the Court. This project will be ongoing throughout the fiscal year. Refer to page 12 for additional details;
- to finalize plans for a new Federal Court building proposed for Justice Square in Ottawa. This will be ongoing throughout the fiscal year. Refer to page 12 for additional details; and
- to finalize the Court's recently implemented automation system. This project will be ongoing throughout the fiscal year. Refer to page 12 for additional details.

2. Summary of Financial Requirements

Figure 1: Financial Requirements

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast* 1990-91	Change
Registry of the Federal Court of Canada	18,729	20,010	(1,281)
Person-years**: Controlled by TB	281	270	11
Other	2	2	—

* The 1990-91 forecast, which is based on information known to management as of November 30, 1990, is \$1,887,000 or 10.4% higher than the Main Estimates of \$18,123,000 (see Spending Authorities, page 4). This increase resulted from Supplementary Estimates for the implementation of an automated Proceedings Management System and the costs of a project team to plan a new building to house the Federal Court in Justice Square in Ottawa.

** See Figure 9, page 18, for additional information on person-years.

Explanation of Change: The decrease of \$1,281,000 or 6.4% in 1991-92 financial requirements from the 1990-91 forecast arises mainly because of the large one-time expenditure for the Proceedings Management System. Refer to page 12 for additional details concerning the automation project.

The increase of 11 person-years in 1991-92 over the 1990-91 forecast arises from the establishment of the Rules Committee, the creation of a project team to plan for a new Federal Court Building and a transfer from the Public Service Commission to implement a more competitive system of language training. Because of workload increases in immigration and other areas, overtime expenditures were much higher than originally planned.

B. Recent Performance

1. Review of Financial Performance

Figure 2: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Registry of the Federal Court of Canada	15,977	17,114	(1,137)
Person-years*: Controlled by TB	242	268	(26)
Other	2	2	—

* See Figure 9, page 18, for additional information on person-years.

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1,137,000 or 7.3% lower than the Main Estimates. The lapses arise mainly from delays in the implementation of large projects to renovate our premises in Toronto and Montreal and difficulties encountered in completing staffing actions.

C. Background

1. Introduction

The Registry of the Federal Court of Canada provides administrative support and assistance to the Federal Court of Canada which is a superior court of record with civil and criminal jurisdiction. The Court consists of two divisions, the Trial and the Appeal, which have jurisdiction to hear a variety of matters including admiralty, income tax, intellectual property, claims by and against the Crown, appeals under a number of federal statutes, and jurisdiction to review decisions of federal boards, commissions and tribunals. Decisions of the Trial Division may be appealed to the Appeal Division. Decisions from the Appeal Division may be appealed to the Supreme Court of Canada.

2. Mandate

The Federal Court Act, RSC 1985 Chapter F-7, established the Federal Court of Canada under the authority of the Constitution Act, 1867. The Court has statutory jurisdiction for proceedings under federal statutes that require a national forum and

that involve a specialized subject matter, such as tax, admiralty and intellectual property proceedings.

Section 201 of the National Defence Act, which establishes the Court Martial Appeal Court of Canada, also provides that the officers of the Registry of the Federal Court of Canada are ex-officio officers of the Registry of the Court Martial Appeal Court of Canada.

Justices of the Federal Court also act as umpires and assessors under the Unemployment Insurance Act, the Animal Disease and Protection Act, the Pesticide Residue Compensation Act and the Plant Quarantine Act.

3. Program Objective

The objective of the Federal Court of Canada is to provide a court of law, equity and admiralty for the better administration of the laws of Canada.

4. Program Description

The Registry of the Federal Court of Canada provides a variety of services to the Court, litigants, the legal community and the public in general. The major functions are described in the following paragraphs.

Registry: The Registry processes all cases brought before the Court. It provides advice and assistance to litigants on rules of practice; assists in court scheduling and courtroom operations; prepares Court files and maintains the Court records.

Judicial Support Services: This area provides the research, library, secretariat and technical services required to exercise the judicial mandate of the Court. It also publishes the Court Martial Appeal Reports.

Administration: This function is responsible for the provision of advisory and support services to the Program, including administrative, financial, personnel and security services. In addition, the Financial Services area performs a unique function of maintaining trust accounts on behalf of litigants before the Court.

5. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Federal Court of Canada Program has one activity.

Organization Structure: The operations of the Court are organized into the Trial and Appeal Divisions. The Court is composed of the Chief Justice, the Associate Chief Justice, 25 judges and 2 prothonotaries all of whom are appointed by the Governor in Council. In addition to the complement of full-time judges, an added

capacity to cope with the purely judicial work of the Court is provided by Justices of the Federal Court who have elected supernumerary status and by those retired federally appointed judges invited to act as Deputy Judges of the Court. The Administrator of the Court, who is deputy head, is responsible for the administration of the Registry of the Federal Court of Canada. He is accountable to the Chief Justice for all administrative matters required for the operations of the Court.

Administrative services are concentrated in Ottawa. Registry services are provided in Ottawa and at district offices which are maintained in 16 locations across Canada. Nine of the district offices are operated by federally appointed staff while the others are operated under contractual agreements with provinces or territories.

The distribution of resources available to the Registry of the Federal Court of Canada is illustrated in Figure 3.

Figure 3: Resources by Organization

	Registry Ottawa	Registry Regions	Judicial Support Services	Administrative Services	Total
(\$000)	3,672	4,317	4,672	6,068	18,729
P-Ys	65	59	80	77	281

D. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

One of the factors that significantly influences the Program is the introduction of new or amended legislation. It is increasingly common that new legislation provides a right of appeal to or review by the Federal Court of Canada. Over the past year, the Court has been referred to in over 15 amendments to Bills which have been presented to Parliament. The amended Immigration Act, with its provisions for dealing with refugee claims, generated close to 1000 proceedings in 1989-90 and is estimated will generate 2900 proceedings in 1990-91. This rate of increase is expected to continue. The Federal Court Act amendments (S.C. 1990 c.8) require an amendment of procedures for judicial review.

The enactment of the Charter of Rights and Freedoms has significantly changed the scope and complexity of cases being brought to the Court. Interest in this Court's decisions is greater, thus increasing the visibility of the Court. As the

Court expands, so does the demand by the legal community, the judicial system and the public in general for information regarding the Court and its decisions.

Other new legislation passed by Parliament provides for review of a wide variety of decisions by the Federal Court. A list of recent changes to Acts which had received Royal Assent by June 27, 1990 when the Senate adjourned for the summer is as follows:

- C-6 An Act to Amend the Radio Act (October 4, 1989)
- C-15 An Act Respecting Plant Breeders' Rights (June 19, 1990)
- C-16 An Act to Establish the Canadian Space Agency (May 10, 1990)
- C-23 An Act to Amend the National Energy Board Act (March 29, 1990)
- C-38 An Act to Amend the Federal Court Act, etc. (March 29, 1990)
- C-52 An Act to Amend the Income Tax Act And Related Acts (June 27, 1990)
- C-57 Integrated Circuit Topography Act (June 27, 1990)
- C-66 Health of Animals Act (June 19, 1990)
- C-67 Plant Protection Act (June 19, 1990)

Since then there have been other changes to legislation, such as Bill C-62, an Act to Amend the Excise Tax Act, etc. (Goods and Services Tax), which will have an impact on the workload of the Court.

2. Initiatives

New initiatives for 1991-92 are:

- to undertake a major review of the rules which affect the Court's operation within the judicial system. There is a Statutory requirement - section 45.1 of the Federal Court Act (as amended by S.C. 1990, c.8) - which states that a 15 member committee of representatives from different regions of Canada be established;
- to develop procedures in-house for processing new proceedings instituted under the Refugee Determination System and under amendments to the Federal Court Act and the Crown Liability Act by the fall of 1991;
- to convert a provincial office in Fredericton, New Brunswick in March 1991 to one staffed by Federal Court employees and during 1991-92, to convert an office in Saint John, New Brunswick and other offices where provincial staff and court room availability can no longer be guaranteed. The conversion of such offices is due to the requirement for the Federal Court to ensure that services and courtrooms are available. Demands in New Brunswick presently exceed that province's abilities to provide the services and courtroom facilities;
- to improve accommodations in Ottawa, Montreal and Toronto. Because of substantial increases in workload, space in the existing offices is no longer adequate and must be upgraded; and

- to enhance security arrangements in all offices of the Court. The Federal Court is required to establish and monitor policies necessitated by various new Statutory enactments giving the Court jurisdiction in proceedings with very high security requirements, e.g. Immigration Act, s. 40.1 - proceedings regarding safety and security of Canada. Recommendations contained in RCMP studies carried out on all Federal Court facilities throughout Canada and directives from Treasury Board also identify the need for security measures to be improved.

The updates on previously reported initiatives are:

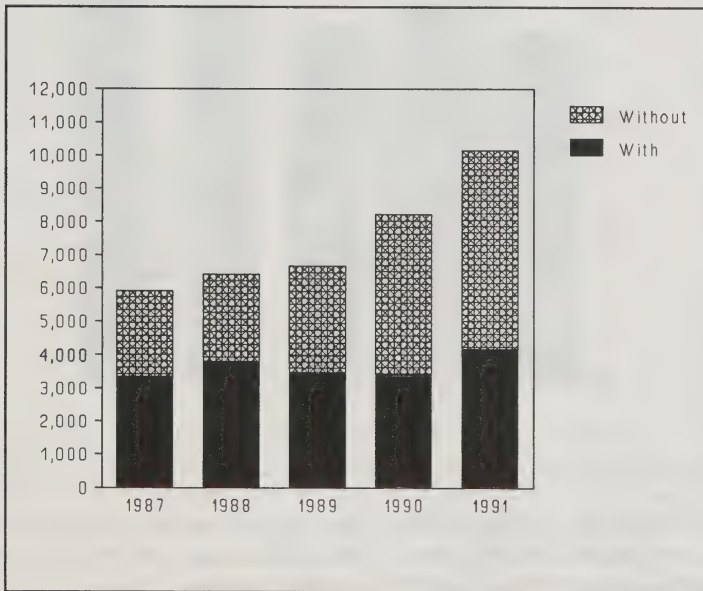
- In late April 1989, approval of the Court's long-term space requirements in the National Capital Region was given. Resulting from this, a Memorandum of Understanding (MOU) between the Federal Court of Canada and the Department of Public Works was negotiated. Treasury Board approval for this project has been received and we are now proceeding to the planning stage. Appropriate measures are being taken by a building project team to co-ordinate the detailed needs of the Court's various sections and to provide the information to officials of the Department of Public Works.
- The second phase of an automation project was implemented in 1990-91. This phase enables the Registry to control and manage information relating to Court cases and provides improved communications between Registry Offices. After the feasibility analysis, a requirements definition study was completed, an integrated system was developed, and implementation took place in October 1990. In 1991, the strategic plan will be updated and a post-implementation review will be carried out, including examination of the communications component. A text retrieval system will be developed and implemented and procedures will be established for electronic mail.
- Amendments to the Federal Court Act (S.C. 1990, c.8), which will be in effect early in 1991, will have significant effect on the Court's practices and procedures relating to the judicial review of decisions of federal boards, commissions, and tribunals. The amendments provide for a general application for judicial review and broadened grounds for review. In order to adjust to this amendment, Court resources will be re-allocated between the Trial and Appeal Divisions of the Registry and new procedures will be established. By another amendment, the Court's original jurisdiction in proceedings against the Crown will be shared with courts in the provinces.
- The effect of the amendments to the Immigration Act in 1988 (which came into effect on January 1, 1989) had a significant impact on Federal Court operations in 1990-91. The number of applications for leave to appeal decisions made in the refugee determination process reached an all-time high. This, and the requirement for Registry involvement in communications with the parties at various stages of the proceedings together with service of documentation, have put a severe strain on operations. To cope with this situation, the Registry is examining ways of streamlining its operations and re-allocating resources. The

Court is also in the process of analyzing and refining its needs for additional resource requirements for this purpose.

E. Program Effectiveness

The Court, through its decisions, contributes to the articulation, development and interpretation of Canadian legal principles and thus meets its objective which is to provide a court of law, equity and admiralty for the better administration of the laws of Canada.

Figure 4: Judgments and Orders Rendered With and Without Personal Appearance

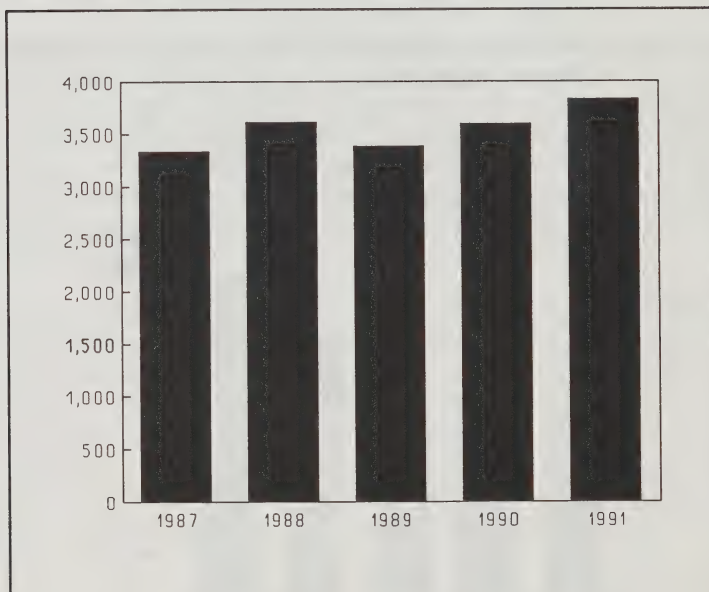


The number of judgments and orders rendered with and without personal appearance of litigants and their counsel, and matters heard over a five year period are illustrated in Figures 4 and 5 respectively. The trend indicates continued pressure on the system, which could result in delays in having cases proceed through the Court. Decisions rendered without personal appearance are made by the Court on consideration of written material filed by the Registry. Figure 4 shows that the Registry processed a total of 6,649 judgments and orders rendered by the Court in 1989 and 8,217 in 1990, an increase of 23.6%. We further forecast an increase of 23.6%, to a total of 10,155 for 1991. Figure 5 shows the number of cases heard and disposed of by the Court.

The decisions of the Court are of considerable importance to Canadian society. The number of judgments and orders rendered and the number of matters heard are

program outputs which can be used to assess program effectiveness. It should be noted that these output indicators are not only representative of immediate benefits for litigants but in many cases constitute a determination of important general issues for Canadian society. However, the importance to Canadian society of such matters, for example, as the various equality rights, and the rights of parties to commercial and regulatory proceedings, is not quantified by these indicators.

Figure 5: Number of Matters Heard



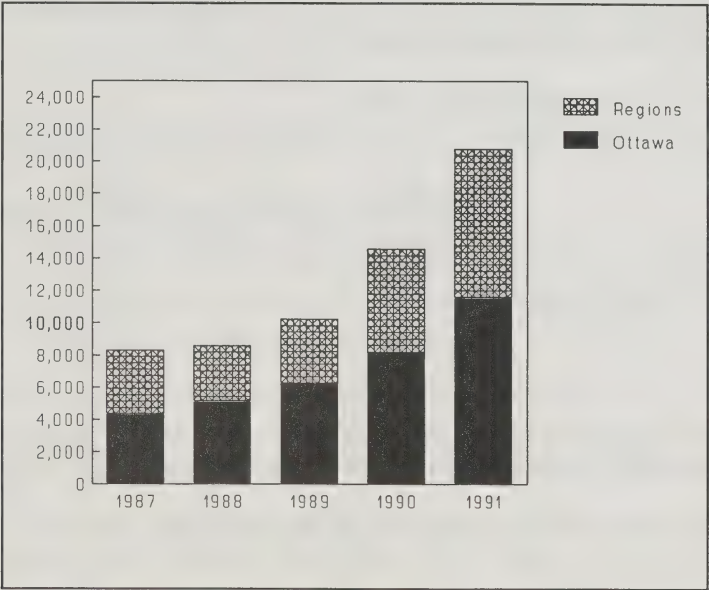
The Registry of the Federal Court of Canada provides a variety of services to the Court, the litigants and the general public. These services are described in the Performance Information and Resource Justification section.

F. Performance Information and Resource Justification

The Registry provides the members of the Court, litigants, the legal community and the public with services required to render effective the substantive law, to facilitate access to the Court and for the advancement of cases. It is important that the Court be accessible to all Canadians at a location convenient to them and at a reasonable cost. These costs are established by the Court's Tariff, which is part of the Federal Court Rules. In 1989, 10,224 new proceedings were instituted representing an increase of 19.1% over 1988. A total of 14,564 were instituted in 1990, an increase of 42.4% over 1989 (see Figure 6). It is projected that this trend will continue to increase over the next few years as the Federal Court of Canada's jurisdiction continues to expand to include review of decisions of a variety of federal bodies established by new acts of Parliament. A large number of immigration proceedings

have been generated by the refugee determination process, and new immigration rules and administrative systems governing these proceedings are continuing to be developed and instituted.

Figure 6: Number of Proceedings Instituted



The workload of the Registry of the Federal Court of Canada is not only directed by new proceedings but also by many procedural, research and documentary activities required throughout the life of Court cases. The inventory of pending proceedings, over which the Registry has limited control, is currently estimated at approximately 20,000. The expected increase in the number of new proceedings will result in a corresponding increase in the number of pending proceedings and in the requirement for procedural interventions by the Registry.

Members of the public increasingly solicit assistance from the program to assert their rights. A fundamental principle of the Canadian judicial system is that all Canadians be given equal access to the courts. The Registry of the Federal Court of Canada informs the public about rules of practice and gives assistance on Court procedures. It has been noted that parties are representing themselves more frequently. Processing these cases demands greater care, attention and time. It is expected that the demand for this type of assistance will continue to grow. The Registry forecasts that a total of 267,000 court documents will be processed in 1990-91; this figure is expected to increase by 21% in 1991-92 to 323,000. Service to litigants is also reflected in the number of effective requests handled by the Registry. In 1990-91, we forecast a total of 70,000 telephone requests and expect a 3% increase in 1991-92 to 72,000.

Trust Accounts are administered which record the amount paid into the Federal Court of Canada pursuant to an Order of the Court, Rules of the Court or Statutes. The funds are held in trust pending payment of such monies in accordance with a judgment of the Court. It is the responsibility of the Registry of the Court to ensure that appropriate interest is credited to each account and that timely payouts are made to the proper payee, pursuant to an Order of the Court. There was a total of 231 such payments in and out for the fiscal year ending March 1990. The value of the Trust Accounts is shown in Figure 7.

Figure 7: Trust Accounts 1986 - 1990

	1986-87	1987-88	1988-89	1989-90
Value, March 31	\$7,031,940	\$10,151,481	\$9,790,571	\$9,417,501
Number	594	658	675	712

As the Court's workload increases, the number of trust accounts increases accordingly and it is expected that this trend will continue.

The Registry of the Federal Court of Canada will seek additional resources in 1991-92 to ensure the accessibility, credibility and integrity of this component of the Canadian judicial system.

Section II

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Operating expenditures for the Registry of the Federal Court of Canada are presented in Figure 8.

Figure 8: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	11,405	10,655	9,152
Employee benefit plans	1,744	1,594	1,483
	13,149	12,249	10,635
Goods and Services			
Transportation and communications	1,128	1,381	948
Information	54	46	4
Professional and special services	2,115	2,283	1,180
Rentals	257	174	128
Purchased repair and upkeep	372	383	258
Utilities, materials and supplies	1,097	1,198	1,114
Other subsidies and payments	2	28	2
	5,025	5,493	3,634
Total operating	18,174	17,742	14,269
Capital	555	2,268	1,708
Total expenditures	18,729	20,010	15,977

2. Personnel Requirements

Personnel expenditures account for 70.2% of the total 1991-92 expenditures of the Program. A profile of the Program's personnel requirements is provided in Figure 9.

Figure 9: Details of Personnel Requirements

	Person-Years *				1991-92
	<u>Controlled by Treasury Board</u>			Current	Average
	Estimates	Forecast	Actual	Salary	Salary
	91-92	90-91	89-90	Range	Provision
Management	7	7	5	59,000 - 132,700	76,021
Scientific & Professional					
Education	1	-	-	17,989 - 69,331	-
Library Science	3	3	2	25,371 - 60,147	39,268
Administrative and Foreign Services					
Administrative Services	101	96	85	17,470 - 72,817	43,942
Computer Systems	4	4	3	22,310 - 73,032	37,705
Financial Administration	2	2	1	15,516 - 69,789	59,480
Personnel Administration	3	3	3	16,390 - 67,273	44,485
Program Administration	5	3	2	17,470 - 72,817	50,665
Purchasing and Supply	1	1	1	16,292 - 68,218	-
Technical					
Social Science Support	29	29	27	16,124 - 73,716	35,368
Administrative Support					
Clerical & Regulatory	74	72	67	16,504 - 40,509	26,981
Secretarial	34	33	32	16,356 - 40,768	31,713
Operational					
General Services	15	15	12	16,989 - 51,984	26,431
Printing Operations	2	2	2	18,979 - 62,737	26,738
	281	270	242		
	Others				1991-92
	<u>Person-Years *</u>			Current	Average
	Estimates	Forecast	Actual	Salary	Salary
	91-92	90-91	89-90	Range	Provision
Senior Levels	2	2	2	42,500 - 158,800	97,314

* **Person-years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular

time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Minister's staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational group. The current salary range column shows the salary ranges by occupational group for October 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Net Cost of Program

The Estimates of the Program include only those expenditures to be charged to its voted and statutory authorities. Figure 10 provides other cost items, as well as projected revenues, which need to be taken into account to arrive at the estimated net cost of the Program.

Figure 10: Estimated Net Cost of the Program for 1991-92

(thousands of dollars)					
Main Estimates 1991-92	Add* Other Costs	Total Program Costs	Less** Revenue	Estimated Net Program Cost	
				1991-92	1990-91
18,729	5,907	24,636	552	24,084	20,010
* Other costs of \$5,907,000 consist of:					
					(\$000)
• estimated costs of accommodation received without charge from the Department of Public Works Canada;					5,361
• employee benefits covering the employer's share of insurance premiums and costs paid by the Treasury Board Secretariat; and					523
• cheque issue and other accounting services received from the Department of Supply and Services Canada.					23
** Revenues of \$552,000 consist of receipts credited directly to the Consolidated Revenue Fund.					

B. Topical Index

Automation Project	6, 7, 12
Canadian Judicial System	11, 15, 16
Charter of Rights and Freedoms	10
Federal Court Act and Amendments	6, 8, 10, 11, 12
Immigration Act	10, 12
Litigants	9, 13-15
Long-term Space Requirements	11, 12
New Building Project	6, 7, 12
Proceedings	6, 8-12, 14, 15
Proceedings Management System	7
Refugee Determination	6, 11, 12, 15
Trust Accounts	9, 16

B. Index de matières

Besoins à long terme en matière de locaux
Charte des droits et libertés
Comptes en fiducie 9,
Instances 6, 7, 11, 12,
Loi sur l'immigration 11, 12,
Loi sur la Cour fédérale et ses modifications 6, 11
Plaideurs 9, 14,
Processus de détermination du statut de réfugié 6, 13,
Projet de construction d'un nouvel édifice 7,
Projet d'automatisation 7,
Système de gestion des instances
Système judiciaire canadien 11, 12,

- émission de chèques et autres services de comptabilité fournis par le ministère des Approvisionnement et Services Canada.

** Les recettes de 552 000\$ se composent de celles à valoir sur le Trésor.

viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les **années-personnes contrôlées** sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations du travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les **"autres" années-personnes** ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses.

Note : Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du Programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indique les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur en octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer la comparaison des moyennes entre les années.

3. Coût net du Programme

Les prévisions du Programme ne comprennent que les dépenses qui doivent être imputées à ses autorisations nouvelles et législatives. Le tableau 10 donne d'autres postes de coûts ainsi que les recettes projetées dont il faut tenir compte pour obtenir le coût net estimatif du Programme.

Tableau 10 : Coût net estimatif du Programme pour 1991-1992				
(en milliers de dollars)				
Budget principal 1991-1992	Plus* autres coûts	Coût total du Programme	Moins** recette	Coût net estimatif 1991-92 du Programme
18 729	5 907	24 636	552	24 084
				20 010

* Les autres coûts de 5 907 000\$ comprennent:

- coût estimatif des services de logement fournis gratuitement par le ministère des Travaux publics;
- avantages sociaux des employés équivalant à la part de l'employeur dans le paiement des primes d'assurance et aux coûts payés par le Secréariat du Conseil du Trésor;

523

5 361

(en milliers de dollars)

Les dépenses en matière de personnel représentent 70,2 % des dépenses totales du programme pour 1991-1992. Un aperçu des besoins en personnel du Programme est présenté au tableau 9.

Tableau 9 : Détails des besoins en personnel

Haute direction	Années-Personnes*			Echelle des traitements actuelle	Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992	
	Conseil du Trésor					
	1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990			
Gestion	7	7	5	59 000	- 132 700	76,021
Direction scientifique						
Education et professionnelle	1	-	-	17 989	- 69 331	-
Bibliothéconomie	3	3	2	25 371	- 60 147	39 268
Administration et service extérieur						
Services administratifs	101	96	85	17 470	- 72 817	43 942
Gestion des ordinateurs	4	4	3	22 310	- 73 032	37 705
Gestion des finances	2	2	1	15 516	- 69 789	59 480
Gestion du personnel	3	3	3	16 390	- 67 273	44 485
Administration des programmes	5	3	2	17 470	- 72 817	50 665
Achat et approvisionnement	1	1	1	16 292	- 68 218	-
Technique	29	29	27	16 124	- 73 716	35 368
Soutien des sciences sociales	74	72	67	16 504	- 40 509	26 981
Commis	34	33	32	16 356	- 40 768	31 713
Secrétariat	15	15	12	16 989	- 51 984	26 431
Services divers	2	2	2	18 979	- 62 737	26 738
Services d'imprimerie	281	270	242			
Autres						
Années-Personnes*						
Budget des dépenses	1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990			
Haute direction	2	2	2	42 500	- 158 800	97 314

*L'expression "années-personnes" - désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut

Section II
Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

I. Besoins financiers par article

Les dépenses de fonctionnement du greffe de la Cour fédérale du Canada sont présentées au tableau 8.

Tableau 8 : Détails des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	
Personnel			
Traitements et salaires	11 405	10 655	9 152
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 744	1 594	1 483
Biens et services			
Transports et communications	1 128	1 381	948
Information	54	46	4
Services professionnels et spéciaux	2 115	2 283	1 180
Location	257	174	128
Achat de services de réparation et d'entretien	372	383	258
Services publics, fournitures et approvisionnements	1 097	1 198	1 114
Autres subventions et paiements	2	28	2
Total des dépenses de fonctionnement			
18 174	17 742	14 269	
Capital			
555	2 268	1 708	
Total des dépenses			
18 729	20 010	15 977	

augmentation analogue des actions pendantes, obligeant de la sorte le greffe à intervenir davantage sur le plan de la procédure.

Les membres du public s'adressent de plus en plus au Programme pour faire valoir leurs droits. Le système judiciaire canadien a pour principe fondamental l'égalité de l'accès aux tribunaux pour tous les Canadiens. Le greffe de la Cour fédérale informe le public des règles de pratique et l'aide sur le plan de la procédure. On a constaté que les parties comparaissent plus fréquemment pour leur propre compte. Le traitement de ces affaires exige plus de soin, d'attention et de temps. On s'attend à ce que la demande de ce genre d'aide aille en augmentant. Notez que le greffe prévoit que 267 000 documents de la Cour seront traités en 1990-1991; on s'attend à ce que ce chiffre passe à 323 000 en 1991-1992, soit une augmentation de 21 %. Le nombre de demandes réelles traitées par le greffe reflète aussi les services fournis aux plaideurs. En 1990-1991, nous prévoyons un total de 70 000 demandes téléphoniques, et nous nous attendons à ce que ce chiffre passe à 72 000 en 1991-1992, soit une augmentation de 3 %.

Les comptes en fiducie comptabilisent les sommes consignées à la Cour fédérale du Canada en vertu d'une ordonnance de la Cour, des Règles de la Cour ou de la loi. Les sommes consignées sont ainsi détenues en fiducie en attendant leur versement conformément à un jugement de la Cour. Il appartient au greffe de s'assurer que les bons montants sont imputés à chaque compte et que les versements sont effectués en temps utile à qui de droit, conformément à l'ordonnance de la Cour. Au cours de l'année financière se terminant en mars 1990, 231 paiements de ce genre ont été effectués au crédit ou au débit des comptes. Les sommes déposées dans les comptes en fiducie sont indiquées au tableau 7.

Tableau 7: Sommes déposées dans des comptes en fiducie de 1986 à 1990 inclusivement

Nombre	Valeur au 31 mars
1986-1987	7 031 940\$
1987-1988	10 151 481\$
1988-1989	9 790 571\$
1989-1990	9 417 501\$

L'augmentation du nombre de comptes en fiducie est proportionnelle à l'augmentation de la charge de travail du greffe. On s'attend à ce que cette tendance se poursuive.

Pour l'année financière 1991-1992, le greffe de la Cour fédérale demandera des ressources additionnelles afin d'assurer l'accessibilité, la crédibilité et l'intégrité du système judiciaire canadien.

La charge de travail du greffe de la Cour fédérale du Canada est déterminée non seulement par de nouvelles actions, mais aussi par des activités reliées à la procédure, à la recherche et à la documentation pendant la durée des affaires dont est saisie la Cour. L'inventaire des actions pendantes, qui ne dépendent du greffe que dans une mesure restreinte, permet d'estimer actuellement leur nombre à 20 000 environ. L'augmentation prévue du nombre des nouvelles actions va entraîner une

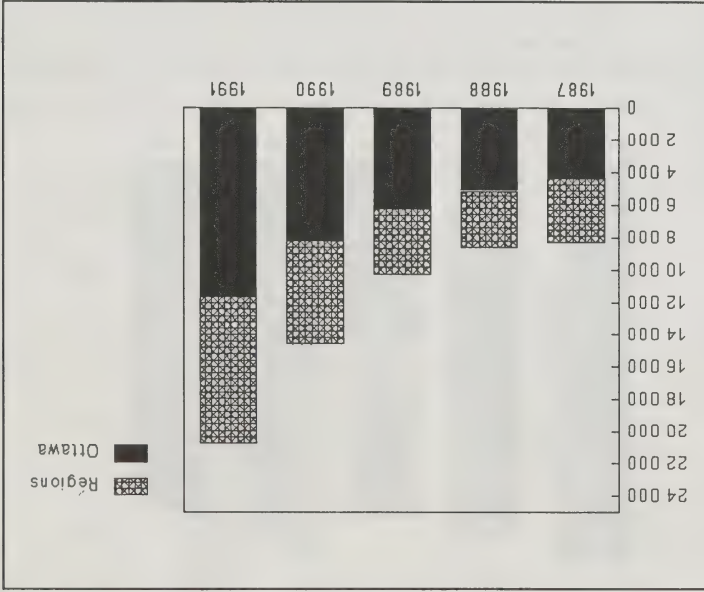
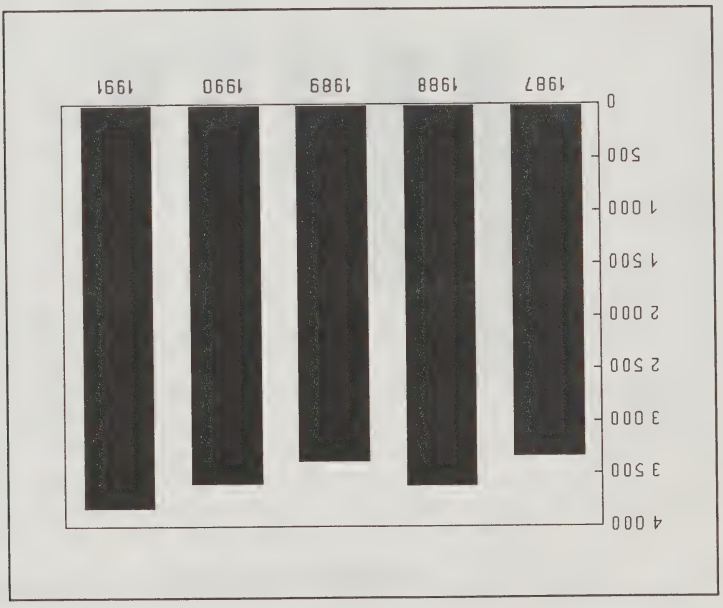


Tableau 6 : Nombre d'actions intentionnées

de fond et la bonne marche des procédures et pour faciliter l'accès à la Cour. Il importe que la Cour soit accessible à tous les Canadiens à un endroit qui leur convient et à un coût raisonnable. Ces frais sont fixés par le tarif de la Cour, qui fait partie des Règles de la Cour fédérale. En 1989, 10 224 nouvelles procédures ont été instituées, soit une augmentation de 19,1 % par rapport à l'année 1988. Un total de 14 564 procédures furent entreprises en 1990, ce qui représente une augmentation de 42,4 % par rapport à 1989 (voir tableau 6). On prévoit que c'est à la hausse que cette tendance va se maintenir, puisque la compétence de la Cour fédérale ne cesse de s'étendre pour comprendre la révision de décisions de divers organismes fédéraux établis par suite de nouvelles lois du Parlement. Un grand nombre d'actions en matière d'immigration ont découlé du processus de détermination du statut de réfugié, et de nouvelles règles et méthodes régissant ces actions continuent d'être développées et élaborées.

Les décisions de la Cour revêtent une importance considérable pour la société canadienne. Le nombre des ordonnances et jugements rendus et le nombre des affaires entendues sont des extraits du Programme qui peuvent servir à en apprécier l'efficacité. Il devrait cependant être noté que ces indicateurs des résultats du programme ne rendent pas seulement compte des bénéfices immédiats qui en découlent pour les parties aux litiges mais permettent dans plusieurs cas de déterminer les questions générales qui sont importantes pour la société canadienne. Toutefois l'importance que peuvent revêtir pour cette société des questions de ce genre, par exemple les divers droits à l'égalité, ou les droits des parties à des procédures commerciales ou réglementaires, n'est pas précisée par de tels indicateurs.

Tableau 5 : Nombre d'affaires entendues



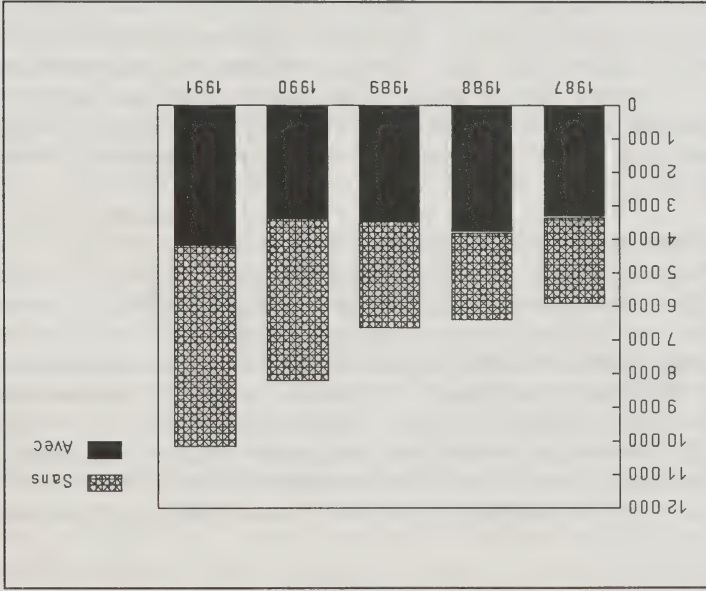
Le greffe de la Cour fédérale fournit une variété de services à la Cour, aux plaideurs et au grand public. La partie "Données sur le rendement et justification des ressources" décrit ces services

F. Données sur le rendement et justification des ressources

Le greffe fournit aux membres de la Cour, aux plaideurs, à la profession juridique et au public les services qui s'imposent pour favoriser l'application efficace des règles

Par ses décisions, la Cour contribue à l'énonciation, à l'élaboration et à l'interprétation des principes juridiques appliqués au Canada, réalisant de la sorte l'objectif ayant présidé à sa création, qui est d'offrir un tribunal de droit, d'équité et d'amitié pour la bonne application du droit au Canada.

Tableau 4: Jugements et ordonnances rendus avec et sans comparution personnelle



Le nombre des ordonnances et jugements rendus avec et sans comparution personnelle des plaideurs et de leurs avocats et le nombre des affaires entendues sur une période de cinq ans se trouvent respectivement illustrés par les tableaux 4 et 5. La tendance montre une pression continue sur l'organisation, laquelle pourrait se traduire par des délais dans les cas traités à la Cour. Quant aux décisions rendues sans comparution personnelle, la Cour les prononce après examen des documents écrits produits par le greffe. Le tableau 4 indique que le greffe a traité un total de 6 649 jugements et ordonnances rendus par la Cour en 1989, et on prévoit que ce chiffre sera de 8 217 en 1990, soit une hausse de 23,6 %. Nous prévoyons en outre que le nombre passera à 10 155 en 1991, soit une hausse de 23,6 %. Le tableau 5 illustre le nombre d'affaires instruites et jugées par la Cour.

La seconde phase du projet d'automatisation a été mise en oeuvre en 1990-1991. Cette phase permet au Greffe de contrôler et de gérer les renseignements relatifs aux affaires dont la Cour est saisie, tout en améliorant les communications entre les bureaux du Greffe. À la suite de l'étude de faisabilité, une étude de la définition des besoins a été complétée, un système intégré a été mis au point et la mise en oeuvre s'est faite en octobre 1990. En 1991, le plan stratégique sera mis à jour et on procédera à une révision postérieure à la mise en oeuvre, y compris l'examen de la composante communications. Un système de récupération de textes sera élaboré et mis en application et on mettra sur pied un système de courrier électronique.

Les modifications apportées à la Loi sur la Cour fédérale (L.C. 1990, chap. 8) qui seront en vigueur au début de 1991, auront un effet important sur les pratiques et procédures de la Cour relativement à l'examen judiciaire des décisions des offices, commissions et tribunaux fédéraux. Les modifications prévoient une application générale du contrôle judiciaire et un plus grand nombre de motifs de contrôle. Afin de s'ajuster à cette modification, les ressources de la Cour seront redistribuées entre les sections de première instance et d'appel du Greffe et de nouvelles procédures seront établies. À la suite d'une autre modification, la Cour partagera avec les tribunaux dans les provinces sa compétence en première instance dans les actions engagées contre la Couronne.

Les modifications apportées à la Loi sur l'immigration en 1988 (qui sont entrées en vigueur le 1^{er} janvier 1989) ont eu un effet important sur le fonctionnement de la Cour fédérale en 1990-1991. Le nombre de demandes d'autorisation d'interjeter appel des décisions rendues dans le processus de détermination du statut de réfugié a atteint un sommet. Cela, en plus de l'obligation pour le Greffe d'intervenir dans les communications avec les parties aux différentes étapes de l'instance ainsi que la signification des documents, ont exercé une forte pression sur le fonctionnement de la Cour. Pour faire face à cette situation, le Greffe examine des façons de rationaliser son fonctionnement et de redistribuer ses ressources. La Cour est également en train d'analyser et de préciser ses besoins en ressources additionnelles à cette fin.

de la Cour dans le cadre du système judiciaire. L'article 45.1 de la Loi sur la Cour fédérale (modifié par L.C. 1990, chap. 8) prescrit la mise sur pied d'un comité de quinze membres composé de représentants des différentes régions du Canada;

- élaborer des procédures internes en vue du traitement des nouvelles instances introduites dans le cadre du système de détermination du statut de réfugié et en vertu des modifications apportées à la Loi sur la Cour fédérale et à la Loi sur la responsabilité de l'Etat d'ici l'automne 1991;

- convertir un bureau provincial à Frédericton (Nouveau-Brunswick) au mois de mars 1991 et convertir au cours de l'année 1991-1992 un bureau à Saint-Jean (Nouveau-Brunswick) et autres bureaux provinciaux qui ne pourront assurer la disponibilité du personnel et des salles d'audience. La conversion de ces bureaux est due à l'obligation pour la Cour fédérale d'assurer la disponibilité des services et des salles d'audience. Les demandes au Nouveau-Brunswick excèdent présentement les possibilités de cette province en ce qui concerne l'accessibilité aux services et aux salles d'audience;

- améliorer les locaux à Ottawa, Montréal et Toronto. En raison d'une augmentation substantielle de la charge de travail, l'espace dans les bureaux actuels n'est plus adéquat et doit être agrandi; et

- améliorer les dispositifs de sécurité dans tous les bureaux de la Cour. La Cour fédérale est tenue d'élaborer et de contrôler les politiques rendues nécessaires par les nouvelles dispositions législatives qui lui permettent de connaître des instances comportant des exigences de sécurité absolue, par exemple l'article 40.1 de la Loi sur l'immigration, instances qui touchent la sécurité du Canada. Les recommandations contenues dans les études effectuées par la GRC sur l'ensemble des installations de la Cour fédérale au Canada et les directives du Conseil du Trésor indiquent également le besoin d'améliorer les mesures de sécurité.

Les initiatives déjà annoncées en sont au point suivant :

- Vers la fin avril 1989, on a approuvé les besoins à long terme en espace de la Cour dans la région de la capitale nationale. En conséquence, un protocole d'entente entre la Cour fédérale du Canada et le ministère des Travaux publics a été négocié. Le Conseil du Trésor a approuvé ce projet et nous en sommes maintenant au stade de la planification. Une équipe chargée du projet de construction d'un immeuble a pris les mesures appropriées pour coordonner tous les besoins des différentes sections de la Cour et pour fournir des renseignements aux fonctionnaires du ministère des Travaux publics.

existantes. Il arrive de plus en plus souvent qu'une nouvelle loi prévoit un droit d'appel devant la Cour fédérale du Canada ou une révision par cette dernière. Au cours de la dernière année, la Cour a été mentionnée dans plus de quinze modifications de projets de loi déposés devant le Parlement. La Loi sur l'immigration modifiée, dont les dispositions portent sur les réclamations du statut de réfugié, a donné lieu à près de 1 000 instances en 1989-1990 et on prévoit qu'elle en génèrera 2 900 instances en 1990-1991. Ce rythme d'augmentation est censé se poursuivre. Les modifications apportées à la Loi sur la Cour fédérale (L.C. 1990 chap. 8) nécessitent un amendement des procédures pour la révision judiciaire.

L'adoption de la Charte des droits et libertés a accru de façon importante la portée et la complexité des litiges soumis à la Cour. Les décisions de la Cour suscitent un intérêt plus grand, celle-ci se trouve désormais plus exposée aux yeux du public. L'expansion de la Cour se traduit par une demande plus grande de la communauté juridique, du système judiciaire et du public en général qui veut obtenir plus de renseignements sur la Cour elle-même et les décisions qu'elle rend.

D'autres lois nouvelles adoptées par le Parlement prévoient la révision d'une grande variété de décisions par la Cour fédérale. Voici une liste de modifications récentes apportées à des Lois, qui ont reçu la sanction royale le 27 juin 1990 lorsque le Sénat a ajourné pour l'été :

C-6	Loi modifiant la Loi sur la Radio communication (4 octobre 1989)
C-15	Loi sur la protection des obtentions végétales (19 juin 1990)
C-16	Loi sur l'Agence spatiale canadienne (10 mai 1990)
C-23	Loi modifiant la Loi sur l'Office national de l'énergie (29 mars 1990)
C-38	Loi modifiant la Loi sur la Cour fédérale, etc. (29 mars 1990)
C-52	Loi modifiant la Loi de l'impôt sur le revenu et les lois connexes (27 juin 1990)
C-57	Loi sur les topographies de circuits intégrés (27 juin 1990)
C-66	Loi sur la santé des animaux (19 juin 1990)
C-67	Loi sur la protection des végétaux (19 juin 1990)

Voici les initiatives nouvelles prévues pour 1991-1992 :

- procéder à une révision majeure des règles qui touchent le fonctionnement

2. Etat des initiatives

Depuis lors, d'autres changements ont été apportés à la législation, telle que le projet de loi C-62, Loi modifiant la loi sur la taxe d'accise, etc. (taxe sur les produits et services), qui auront des répercussions sur la charge de travail de la Cour.

5. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activités : Le Programme de la Cour fédérale du Canada n'a qu'une activité.

Organisation : Les responsabilités de la Cour sont réparties entre la Section de première instance et la Section d'appel. La Cour se compose du juge en chef, du juge en chef adjoint, de 25 juges et de deux protonotaires, tous nommés par le gouverneur en conseil. Cet effectif de juges à temps plein est assisté, dans l'expédition des travaux purement judiciaires, par des juges de la Cour fédérale ayant choisi le statut de juges surnuméraires ainsi que par des juges nommés par le gouvernement fédéral qui, après avoir pris leur retraite, ont été invités à assumer les fonctions de juges suppléants de la Cour. L'administrateur de la Cour, qui est sous-chef, est chargé de l'administration du Greffe de la Cour fédérale du Canada. Il est responsable auprès du juge en chef de toutes les questions administratives ayant trait au fonctionnement de la Cour.

Les services administratifs sont concentrés à Ottawa. Quant aux services du greffe, ils sont fournis par les bureaux d'Ottawa et les bureaux de district, qui sont répartis en 16 endroits dans tout le Canada. Neuf des bureaux de district sont dirigés par un personnel nommé par le gouvernement fédéral, tandis que les autres fonctionnent sous le régime d'ententes intervenues avec les provinces ou les territoires.

La répartition des ressources dont dispose le Greffe de la Cour fédérale du Canada est illustrée par le tableau 3.

Tableau 3 : Ressources par unité administrative				
Greffe	Greffe	Service de	Services	Total
Ottawa	Région	soutien judiciaire	adminis- tratifs	
3 672	4 317	4 672	6 068	18 729
65	59	80	88	281
A-P				

D. Perspectives de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

L'un des facteurs qui influe de façon importante sur le Programme est l'adoption de mesures législatives nouvelles et la modification de dispositions législatives

La Loi sur la Cour fédérale, L.R.C. 1985 chapitre F-7 a créé la Cour fédérale du Canada sous le régime de la Loi constitutionnelle de 1867. La Cour a compétence pour connaître des instances engagées en vertu des lois fédérales qui exigent une tribune nationale et qui portent sur des sujets spécialisés tels que l'impôt, l'amnistie et la propriété intellectuelle.

L'article 201 de la Loi sur la défense nationale, qui crée le Tribunal d'appel des cours martiales du Canada, prévoit également que les fonctionnaires du greffe de la Cour fédérale du Canada sont d'office fonctionnaires du greffe du Tribunal d'appel des cours martiales du Canada.

Les juges de la Cour fédérale agissent également à titre de juges-arbitres et d'évaluateurs sous le régime de la Loi sur l'assurance-chômage, la Loi sur les maladies et la protection des animaux, la Loi sur l'indemnisation des dommages causés par des pesticides, et la Loi sur la quarantaine des plantes.

3. Objectif du Programme

L'objectif de la Cour fédérale du Canada est de fournir un tribunal de common law, d'équité et d'amnistie propre pour la bonne application du droit du Canada.

4. Description du Programme

Le Greffe de la Cour fédérale du Canada fournit divers services à la Cour, aux plaideurs, au milieu juridique et au public en général. Ses fonctions principales sont décrites dans les paragraphes qui suivent :

Le Greffe : Le Greffe traite tous les dossiers soumis à la Cour. Il dispense aide et conseils en matière de règles de pratique; il aide à fixer la date des audiences et voit à leur bon déroulement; il prépare les dossiers de la Cour et tient ses registres.

Les services de soutien judiciaire : Ce secteur fournit les services de recherche, de bibliothèque, de secrétariat et les services techniques dont la Cour a besoin pour exercer son mandat. Ce secteur est aussi chargé de la publication des Recueils des arrêts de la Cour d'appel des cours martiales du Canada.

L'Administration : Ce secteur fournit au Programme des services consultatifs et de soutien, y compris des services administratifs et financiers aussi bien que les services du personnel et de la sécurité. De plus, les services financiers tiennent à jour des comptes en fiduciaire au nom des plaideurs devant la Cour, ce qui constitue une fonction unique en son genre.

Le Grefte de la Cour fédérale du Canada fournit de l'aide et un soutien administratif à la Cour fédérale du Canada, qui est une cour supérieure d'archives ayant compétence tant en matière civile que pénale. La Cour se compose de deux sections, la Section de première instance et la Section d'appel, qui ont compétence pour entendre des questions dans un grand nombre de domaines, dont le droit maritime, l'impôt sur le revenu, la propriété intellectuelle, les réclamations contre la Couronne ou faites par celle-ci, les appels formés en vertu d'un certain nombre de lois fédérales, elles ont également compétence pour examiner les décisions d'offices, de commissions et de tribunaux fédéraux. Les décisions de la Section de première instance peuvent faire l'objet d'un appel devant la Section d'appel. Les décisions de cette dernière peuvent faire l'objet d'un appel devant la Cour suprême du Canada.

C. Données de base
1. Introduction

Explication de la différence : Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 1 137 000 \$ ou 7,3 % aux chiffres portés au Budget des dépenses principal. Cet écart est dû principalement au retard dans la mise en oeuvre de grands projets de rénovation de nos locaux à Toronto et à Montréal et à des problèmes de dotation.

* Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le tableau 9 à la page 19.

(en milliers de dollars)		1989-1990	
Budget principal	Réel		

Tableau 2 : Résultats financiers 1989-1990

B. Rendement récent
1. Examen des résultats financiers

Tableau 1: Besoins financiers

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu*	Différence
Grefte de la Cour fédérale du Canada		18 729	20 010	(1 281)
Années-personnes **: Contrôlées par CT		281	270	11
Autres		2	2	-

* Les prévisions pour 1990-1991, fondées sur les renseignements connus de la direction au 30 novembre 1990 dépassent de 1 887 000 \$, ou de 10,4 %, le Budget des dépenses principal de 18 123 000 \$ (voir Autorisation de dépenser, à la page 4). Cette augmentation est due au Budget des dépenses supplémentaire en vue de la mise en oeuvre d'une équipe chargée du projet de construction d'un nouvel immeuble de la Cour fédérale devant faire partie de la Place de la Justice à Ottawa.

** Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le tableau 9 à la page 19.

Explication de la différence : La diminution de 1 281 000 \$ ou de 6,4 % constatée dans les besoins financiers pour 1991-1992 par rapport aux prévisions de 1990-1991 est due principalement à une dépense importante engagée en une seule fois au bénéfice du système de gestion des instances. Voir le page 13 pour obtenir des détails additionnels concernant le projet d'automatisation.

L'augmentation de 11 années-personnes en 1991-1992 par rapport aux prévisions de 1990-1991 est due à la mise sur pied du Comité des règles, à la création d'une équipe chargée du projet d'un nouvel immeuble de la Cour fédérale et au transfert d'une année-personne provenant de la Commission de la fonction publique en vue de mettre en oeuvre un système plus concurrentiel de formation linguistique. En raison du surplus de travail dans les secteurs de l'immigration et autres secteurs, les dépenses en heures supplémentaires ont été beaucoup plus élevées que ce qui avait été prévu.

A. Plans pour 1991-1992

1. Points saillants

Voici les points saillants pour 1991-1992 et accomplissements récents:

- mettre en application les changements requis par suite de la modification de la Loi sur la Cour fédérale - qui demandent l'établissement d'un Comité des règles en vue de procéder à une révision majeure des Règles concernant la Cour fédérale et de recommander des changements. Voir les pages 11 et 12 pour obtenir des détails additionnels;
- élaborer des procédures et réaffecter des ressources au bénéfice du nouveau système de révision judiciaire établi par les modifications apportées à la Loi sur la Cour fédérale (L.C. 1990 chap. 8), ce qui est censé se faire au cours de la première moitié de 1991. Voir la page 13 pour obtenir des détails additionnels;
- poursuivre la revue des procédures relatives au nouveau système de détermination du statut de réfugié à cause de l'afflux de ces instances. Voir la page 12 pour obtenir des détails additionnels;

- convertir un bureau provincial en un bureau local à Saint-Jean (Nouveau-Brunswick). Voir la page 12 pour obtenir des détails additionnels;
- améliorer l'aménagement des bureaux de la Cour à Montréal et Toronto, consolider les opérations autant que possible à Ottawa et obtenir l'espace pour rencontrer les besoins opérationnels. Voir la page 12 pour obtenir des détails additionnels;

- améliorer les dispositifs de sécurité dans tous les bureaux de la Cour. Ce projet se poursuivra pendant toute l'année financière. Voir la page 12 pour obtenir des détails additionnels;

- finaliser les plans pour la construction d'un nouvel immeuble de la Cour fédérale devant faire partie de la Place de la Justice à Ottawa. Ce projet se poursuivra pendant toute l'année financière. Voir la page 12 pour obtenir des détails additionnels; et

- compléter le système d'automatisation de la Cour qui vient d'être mis en application. Ce projet se poursuivra pendant toute l'année financière. Voir la page 13 pour obtenir des détails additionnels.

Crédit (dollars)		Budget	Total	Emploi réel
		principal	disponible	
Budgétaire				
Cour Fédérale du Canada				
25	Dépenses du Programme	15 631 000	15 631 000	14 494 273
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	1 483 000	1 483 000	1 483 000
Total		17 114 000	17 114 000	15 977 273

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédit (en milliers de dollars)			
25	Cour fédérale du Canada	Dépenses du Programme	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés
		16 985	1 744
(L)			1 594
Total		18 729	18 123

Crédit -- Libellé et sommes demandées

Crédit (dollars)	
1991-1992	Budget principal
25	Cour fédérale du Canada
	Cour fédérale du Canada - Dépenses du Programme
	18 729 000

Programme par activité

(en milliers de dollars)			
Années- personnes autorisées	Fonction- nement	Dépenses en capital	Total
1991-1992	Budget principal		1990-1991
			Budget Principal

Greffes de la Cour			
fédérale du Canada			
281	18 174	555	18 729
			18 123

1990-1991

Années-personnes autorisées 273

Nota: Pour de plus amples renseignements concernant les années-personnes, veuillez consulter le Tableau 9, page 19.

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1991-1992 -- Partie II du Budget des dépenses	4
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990 -- Volume II des Comptes publics	5

Section I

Aperçu du Programme

A.	Plans pour 1991-1992	6
	1. Points saillants	6
B.	Sommaire des besoins financiers	7
	Rendement récent	
	1. Examen des résultats financiers	8
C.	Données de base	
	1. Introduction	8
	2. Mandat	9
	3. Objectif du Programme	9
	4. Description du Programme	9
	5. Organisation du Programme en vue de son exécution	10
D.	Perspective de planification	
	1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	10
	2. Initiatives	11
E.	Efficacité du Programme	14
F.	Données sur le rendement et justification des ressources	15

Section II

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	18
	1. Besoins financiers par article	18
	2. Besoins en personnel	19
	3. Coût net du Programme	20
B.	Index de matières	22

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins propres.

Le document comprend deux sections. La section I présente un aperçu et une description du Programme, des données de base, les objectifs et les perspectives en matière de planification, ainsi que des données sur le rendement qui servent à justifier les ressources demandées. La section II fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenser provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics. Cette façon de procéder permet d'assurer une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et de permettre l'évaluation des résultats financiers du Programme au cours de l'année écoulée.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépenses qui l'intéressent particulièrement.

Budget des dépenses 1991-1992

Partie III

Greffe de la Cour fédérale du Canada

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1991
En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées
et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-23
ISBN 0-660-56352-5

**Grefe de la
Cour fédérale
du Canada**

**Budget
des dépenses
1991-1992**

Partie III

Plan de dépenses



CA1
FN
-E77

Government
Publications

Revenue Canada Customs and Excise



1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

© Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-36

ISBN 0-660-56353-3

1991-92 Estimates

Part III

Revenue Canada
Customs and Excise

Preface

This Expenditure Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program, including a summary of its current plan and performance. This section is preceded by details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This setup is to provide continuity with other Estimates documents and to assist in assessing the Program's financial performance over the past year.

Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources, as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

The document is designed to be used for reference purposes. As such, it contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience. The Table of Contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

Table of Contents

Spending Authorities

A.	Authorities for 1991-92	4
B.	Use of 1989-90 Authorities	5

Section I

Program Overview

A.	Plans for 1991-92 and Recent Performance	
	1. Highlights	6
	2. Financial Summaries	8
B.	Background	
	1. Introduction	10
	2. Mandate	11
	3. Program Objective	11
	4. Program Organization for Delivery	11
C.	Planning Perspective	
	1. External Factors Influencing the Program	13
	2. Initiatives	15
D.	Program Effectiveness	17

Section II

Analysis by Activity

A.	Excise	20
B.	Customs	32
C.	Corporate Administration	41

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
	1. Financial Requirements by Object	44
	2. Personnel Requirements	45
	3. Capital Expenditures	47
	4. Revenue	48
	5. Net Cost of Program	49
	6. Remissions	50
B.	Other Information	51
C.	Index	59

Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1991-92 Main Estimates	1990-91 Main Estimates
National Revenue Customs and Excise			
1	Operating expenditures	820,602	474,793
5	Capital expenditures	44,699	13,739
(S)	Minister of National Revenue-Salary and motor car allowance	51	49
(S)	Contributions to employee benefit plans	90,461	60,472
Total Department		955,813	549,053

Votes-Wording and Amounts

Vote	(dollars)	1991-92 Main Estimates
National Revenue Customs and Excise		
1	Customs and Excise - Operating expenditures	820,602,000
5	Customs and Excise - Capital expenditures	44,699,000

4 (Customs and Excise)

Program by Activity

(thousands of dollars)	1991-92 Main Estimates				1990-91 Main Estimates
	Budgetary				
	Authorized person - years	Operating	Capital	Total	
Excise					
Goods and Services Tax (GST)	3,991	319,064	21,739	340,803	-
Transfer from Federal Sales Tax to GST	955	49,016	-	49,016	-
Federal Sales Tax	<u>659</u>	<u>42,195</u>	<u>1,048</u>	<u>43,243</u>	<u>91,787</u>
Total Excise	5,605	410,275	22,787	433,062	91,787
Customs	7,722	401,681	17,135	418,816	383,858
Corporate Administration	936	99,158	4,777	103,935	73,408
	14,263	911,114	44,699	955,813	549,053
1990-91 Authorized person-years	9,859				

*See figure 24, page 46, for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for use	Actual Use
Customs and Excise			
1 Operating expenditures	435,016,000	525,240,248	519,650,520
5 Capital expenditures	9,336,000	34,456,000	34,197,946
(S) Minister of National Revenue - Salary and motor car allowance	48,000	48,200	48,200
(S) Contributions to employee benefit plans	54,867,000	53,922,000	53,922,000
Total Program - Budgetary	499,267,000	613,666,448	607,818,666

(Details of Spending Authorities) 5

Section I Program Overview

A. Plans for 1991-92 and Recent Performance

1. Highlights

This section summarizes the highlights of the Department's recent performance, as well as its plans for 1991-92 in major areas of activity.

• Goods and Services Tax

In 1990-91, the Department completed planning and preparatory activities designed to ensure a smooth launch of the Goods and Services Tax. One of the major preparatory activities carried out by the Department was the administration of the Registration Program which was designed to assist some 1.6 million potential registrants in preparing for the tax. Additional assistance to clients was provided through a number of other programs designed to complement the information of a more general nature provided on the GST through advertising. A number of 1-800 information lines were maintained for purposes of responding to vendor enquiries for both general and situation-specific information. Under the Advisory Program, vendors were provided with information clarifying their obligations and entitlements under the new legislation. Information on the nature of the record keeping required for the GST was also provided under this program. Industry consultation was another major aspect of the Department's preparations for the GST implementation. Prior to implementation of the tax, some 900 industry associations and groups were consulted. Preparations also included the expansion of offices throughout Canada in order to provide the Department's increased client base with a variety of services associated with the GST as well as the development of automated systems necessary to support the administration of the GST.

The new tax was implemented on January 1, 1991. During the balance of 1990-91 and in 1991-92, the Department will continue to carry out the implementation plan designed to bring the administration of the tax to maturity. The Department will continue to provide vendors with assistance and advice to ensure compliance with the legislation. Close liaison with the business community will be maintained in order to both receive and provide information regarding the administration of the GST. At the same time the Department is committed to a strong wind-down of the Federal Sales Tax program (See pp. 20 to 31).

● Customs 2000

During 1990-91, the Department unveiled plans for a comprehensive schedule of change in the administration of the Customs component of its program. Known as Customs 2000, the plan is comprised of a number of new initiatives and infrastructure changes. Customs 2000 will identify and implement new and streamlined ways of allowing the Department to cope more and more effectively and efficiently with increasing workload pressures.

In 1990-91, the Department began the piloting and limited implementation of a number of Customs 2000 initiatives. These included undertakings in the areas of Airport Self-Selection, Highway Express Lanes, Automated Billing Systems, Streamlined Commercial Release and Electronic Data Interchange. In 1991-92, the Department intends to expand the program of pilots and carry out implementation in a number of areas, including pre-approved clearance for air travellers, automated primary inspection processing and a number of enforcement-related undertakings designed to provide a flexible and mobile enforcement capability in support of ongoing operations. Continued implementation after 1991-92 will be influenced and guided by the results of this work (See p. 16).

● Resource Reductions

In 1990-91, the Department completed the implementation of a five-year downsizing plan which was developed in response to the May 1985 Federal Budget. This plan achieved an overall reduction of 954 person-years. In addition, the Department absorbed an expenditure reduction of \$8.57 million in 1990-91.

2. Financial Summaries

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change	For Details see page
Excise				
Goods and Services Tax (GST)	340,803	348,393	(7,590)	
Transfer from Federal Sales Tax to GST	49,016	16,139	32,877	
Federal Sales Tax	<u>43,243</u>	<u>67,754</u>	<u>(24,511)</u>	
Total Excise	433,062	432,286	776	23
Customs	418,816	401,417	17,399	33
Corporate Administration	103,935	81,254	22,681	42
	955,813	914,957	40,856	
Person-years*	14,263	12,666	1,597	

* See figure 24, page 46 for additional information on person-years.

Explanation of 1990-91 Forecast: The 1990-91 expenditure forecast (as at November 30, 1990), which includes items for inclusion in Supplementary Estimates, is \$365.9 million and 2,807 person-years more than the 1990-91 Main Estimates. The main factors causing the increase are:

	<u>\$ Million</u>	<u>Person-Years</u>
● Goods and Services Tax Planning, Preparation, Collection and Administration	354.5	2,795
● Customs Operational Resource Pressures	13.0	
● Transfer of Facilities from Public Works Canada	6.8	
● Cost Recovery	0.5	12
● Expenditure Reduction in support of Canadian Troops in the Persian Gulf	(8.6)	

Explanation of Change: The estimated expenditures for 1991-92 Main Estimates are \$40.9 million (4.5%) higher than the 1990-91 forecast. This results from an increase of \$125.3 million in personnel costs, offset by a \$31.0 million decrease in operating and maintenance costs and a \$53.4 million decrease in capital. These differences are attributable mainly to resource requirements for the Goods and Services Tax. The estimated person-year utilization for 1991-92 is greater than the 1990-91 forecast by 1,597 person-years. This is primarily due to the impact of the Goods and Services Tax as well as workload pressures in postal, Customs operations and systems operations.

Figures 2 and 3 illustrate the departmental resource distribution for 1991-92.

Figure 2: Person-Years by Activity 1991-92

1991-92

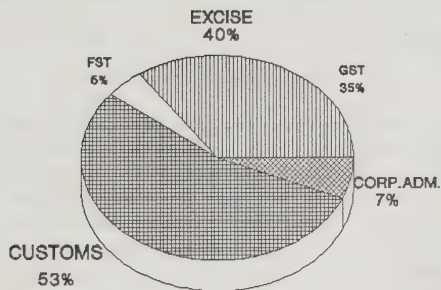


Figure 3: Gross Expenditure by Category

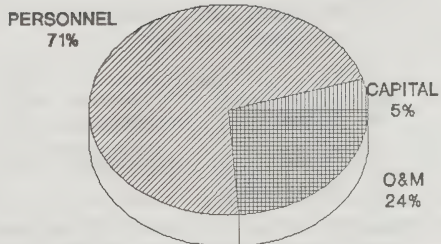


Figure 4: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Excise	153,616	89,825	63,791
Customs	377,897	339,715	38,182
Corporate Administration	76,306	69,727	6,579
	607,819	499,267	108,552
Person-years*	10,137	9,691	446
Total Revenue Collected	30,409,444		

*See figure 24, page 46 for additional information on person-years.

Explanation of Change: The increase in person-years utilized during fiscal

year 1989-90 is primarily attributable to resources received to plan and prepare for the implementation of the Goods and Services Tax, for the administration of the Canada - United States Free Trade Agreement and for preparations for providing Customs services at Terminal III of Pearson International Airport. Budgetary expenditures were \$108.5 million or 21.7% greater than the Main Estimates. This is a net figure generally composed of:

\$ Million

• Supplementary Funding

• Planning and Preparation for the Goods and Services Tax	65.6
• Pearson International Airport	3.8
• Operational Pressures	3.0
• Canada - United States Free Trade Agreement	9.9
• Transfer from TB Vote 5 - Government Contingencies to cover salary shortfall due to signed agreements	33.0
• Statutory adjustments to Employee Benefits	(1.0)
• Miscellaneous	(5.8)

B. Background

1. Introduction

The Department of National Revenue, Customs and Excise, consists of one program headed by a Deputy Minister who reports to the Minister of National Revenue.

The Department strives to protect the Canadian public by ensuring compliance with all legislation for which it has administrative responsibility in an efficient and responsive manner. In this regard, Customs and Excise collects duties and taxes, controls the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada, and protects Canadian industry from unfair foreign competition. The Department also strives to maintain a public image which reflects its commitment to serve the needs of its international and domestic clients in a positive, fair, unbiased and responsive manner.

Customs and Excise plays an important role in implementing the Government's socio-economic policies. For instance, the Department is responsible for providing an initial screening process at points of entry on behalf of other government departments such as Agriculture, Health and Welfare, and Employment and Immigration.

In the area of economic policy, the Department continues to be in the forefront of tax reform implementation through its administration of the Goods and Services Tax. Designed to make Canadian firms more competitive in international markets, the new tax represents a major plank in the government's tax reform policy. Domestically, Customs and Excise is also called upon to protect Canadian industry from injurious competition from foreign sources. Internationally, the Department continues to be involved in implementing the Free Trade Agreement with the United States and Canada's multilateral trade agreements under the General Agreement on Tariffs and Trade (GATT).

2. Mandate

The Department of National Revenue Act charges Customs and Excise with the responsibility for "the control, regulation, management and supervision of duties of Customs and Excise including taxes imposed by the Excise Tax Act." The Minister of National Revenue is responsible for administering the Customs Act. Other major statutes included in the legal mandate of Customs and Excise are the Customs Tariff, the Special Import Measures Act, the Excise Act and the Excise Tax Act, all of which are the legislative responsibility of the Minister of Finance.

Customs and Excise also administers some 80 pieces of legislation on behalf of other departments, notably, Agriculture, Health and Welfare, Consumer and Corporate Affairs, Industry, Science and Technology, Statistics Canada and Employment and Immigration Canada. Acts administered in whole or in part by Customs and Excise are presented in Section III (see page 56).

3. Program Objective

The Customs and Excise objective is "to ensure that all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and where appropriate, refunded; to control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada as required to achieve compliance with legislation; to protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition."

4. Program Organization for Delivery

Activity Structure: The Customs and Excise Program consists of three activities: Excise, Customs and Corporate Administration. While the Excise and Customs activities support the same program objective, each is viewed as a distinct business entity.

The Excise Activity administers the Excise Act and the Excise Tax Act which governs the administration of the Air Transportation Tax as well as the Goods and Services Tax. The Customs Activity administers the Customs Act, the Customs Tariff and the Special Import Measures Act and deals mainly with

Canadian and international travellers, Canadian manufacturers, importers and exporters. The Corporate Administration Activity includes the central administrative and functional services necessary to effectively and efficiently support the Excise and Customs activities.

Organizational Structure: Customs and Excise activities are delivered centrally through its Headquarters in Ottawa and regionally through regional/district offices and facilities across Canada. The organization corresponds to the activity structure, i.e. Excise, Customs and Corporate Administration. Its senior management cadre consists of five assistant deputy ministers, two directors-general, two directors and a general counsel, all of whom report to the Deputy Minister.

The Excise function is headed by an assistant deputy minister. Re-structured to reflect its responsibility for the administration of the new Goods and Services Tax, the Excise organization consists of 9 regional and 47 district and sub-district offices, in addition to Headquarters in Ottawa. The Excise operation, in administering both the FST and the GST, will account for 5,605 person-years in 1991-92.

The Customs function is performed by Customs Operations Branch and Customs Programs Branch, each of which is headed by an assistant deputy minister. This activity is administered through 10 regions providing service to the public in some 560 locations across the country, in addition to Headquarters in Ottawa. The Customs Operations Branch includes regional Customs operations which account for 7,286 person-years. Customs Programs Branch (436 person-years) is located in Ottawa, except for a small number of officers who are abroad, involved primarily in investigative functions in foreign countries.

The Corporate Administration function consists of the Corporate Management and Human Resources branches, each headed by an assistant deputy minister; Audit and Evaluation and the Communications branches, each of which is headed by a director general; and the Executive Office. The Executive Office includes the Departmental and International Affairs Division and Internal Affairs Division, each headed by a director, and the Legal Services Branch, headed by a general counsel. The Corporate Administration organizations are located primarily at Headquarters in Ottawa and account for 936 person-years.

The relationship between the departmental organizational structure and the activity structure, together with a more complete breakdown of 1991-92 resources, are shown in Figure 5.

Figure 5: 1991-92 Resources by Organization/Activity

	EXCISE	CUSTOMS		CORPORATE ADMINISTRATION				
	ADM Excise	ADM Customs Operations	ADM Customs Programs	ADM Corporate Management	ADM Human Resources	DG Audit and Evaluation	DG Commu- nications	Execu- tive
Excise (\$433,062, 5,605 P.Y.)	433,062							
Customs (\$418,816, 7,722 P.Y.)		391,402	27,414					
Corporate Administration (\$103,935, 936 P.Y.)				74,770	17,838	5,555	2,063	3,709
Total Expenditures	433,062	391,402	27,414	74,770	17,838	5,555	2,063	3,709
Person-Years	5,605	7,286	436	559	235	68	22	52

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

The Department will be facing significant environmental and business changes over the next several years. The key factors which will be of particular importance for Customs and Excise are discussed below.

Economic Conditions and Workload: Customs and Excise is facing a variety of increasing workload pressures arising from a number of external economic factors. These pressures are growing during a period of increasing public sector restraint, placing severe limitations on the flexibility of the Department to develop effective and timely responses.

The Department's environment continues to be characterized by a movement towards more liberalized trade, particularly within existing and emerging trading blocs. Major examples of this are the Canada-United States Free Trade Agreement, the 1992 European unification, the continued exploration of expanded and liberalized trade links with Mexico, as well as the continued movement towards reduced trade barriers by the member countries of the General Agreement on Tariffs and Trade.

The United States continues to account for over two-thirds of the merchandise imported into Canada. Consequently, the Canada-United States Free Trade Agreement has had immediate and significant effects on the operations of

Customs and Excise. In addition to the Agreement's tariff reduction provisions, there have been an increasing number of ancillary effects for Customs and Excise, most notably in the area of cross-border shopping. As the overall tariff/tax burden on imported goods continues to decline, concurrent with a strengthening of the Canadian dollar, Canadians are increasingly travelling to American towns and shopping centres near the Canadian border to take advantage of overall lower prices on a variety of goods. This trend continues to place pressure on the Department's traveller component which projects an 8.0% increase in the number of travellers in 1990-91 as compared to 1989-90 actual figures. A similar increase is forecast for 1991-92.

Similar trends are occurring in the area of commercial clearances. Commercial documents processed are expected to increase by 5.0% in 1990-91 and a further 5.0% in 1991-92. In addition, an increase of 25.0% in the number of postal documents issued is forecast for 1990-91. In 1991-92, it is estimated that postal documents issued will increase considerably, in the order of 113%, due to changes to the Postal Remission Order and other increases in workload.

In the Excise component of the program, workload has increased significantly with the implementation of the Goods and Services Tax. The Department's registrant base has grown from some 75,000 under the Federal Sales Tax to approximately 1.6 million under the GST. This massively expanded base implies large workload growth including the administration of an estimated 9.4 million monthly and quarterly tax returns and 2.5 million refund claims annually. In addition, the first two years after the implementation of the GST will include a large workload associated with vendor enquiries regarding the new tax, as well as the rebate of Manufacturer's Sales Tax on goods held in inventory for resale.

Government Policy Decisions: The most important Government policy decisions affecting the operations of Customs and Excise in the years to come include the following:

- implementation of the Goods and Services Tax, phase out of the Federal Sales Tax and other tax changes emanating from tax reform;
- efforts to reduce the amount of illegal drugs entering Canada;
- ongoing and accelerated trade liberalization arising from the Canada-United States Free Trade Agreement, the results of the Uruguay Round of Multilateral Trade Negotiations and the possibility of Canada-United States-Mexico free trade negotiations;
- continuing government efforts to reduce the federal deficit;
- further deregulation of the trucking and airline industries;
- increased emphasis on service to the public and consultation with client groups in accordance with Public Service 2000;
- increased efforts to reduce paperburden for internal and external clients;
- implementation of the regulations to the Official Languages Act;
- increased concerns for environmental protection; and
- the trend towards privatization of government operations.

The extent to which the Department is affected by these policy decisions will vary from ongoing support for some decisions to the actual implementation and enforcement of others.

Technological Changes: Over the next few years, major technological changes in departmental operations, systems and procedures (e.g. computer technology introduced in support of the Goods and Services Tax implementation, acquisition of sophisticated X-ray equipment, enhanced personal security and communications systems, information management initiatives, Electronic Data Interchange) will enable the Department to respond more rapidly, effectively and with increased sensitivity to public needs. As these changes take place in both the Excise and Customs activities, the Department's ability to adjust to economic and business conditions will be enhanced and overall program effectiveness will improve. Indeed, such changes to departmental processes and systems are essential to ensure that the Department does not impede or restrict the competitiveness of Canadian business and industry.

2. Initiatives

In response to the pressures imposed by these various external factors, the Department has identified a number of strategic priorities which are intended to focus the departmental response to its environment. This package of priorities includes undertakings directly related to operations in both major business streams of the Department, including Tax Reform in the Excise Activity and Customs 2000 in the Customs Activity. The prompt and efficient administration of the Goods and Services Tax represents a primary focus for the Department in 1991-92. At the same time, the package of initiatives encompassed by Customs 2000 is being undertaken to improve and streamline many of the Department's business systems on the Customs side, thereby improving service to the public.

As a complement to these major operational priorities, the Department is pursuing renewal and improvement in a number of supporting areas, including those overseeing its organizational, technological and facilities infrastructure. Supporting initiatives in these areas will also be accorded high priority in 1991-92.

Updates on departmental initiatives are provided below.

Goods and Services Tax (reported in previous Part III's under Commodity Tax Reform): In 1988-89, Customs and Excise established a Commodity Tax Review Group to assist the Department of Finance in developing policy, examining the administrative implications of proposals, designing required enforcement and compliance programs and ensuring that the Department was in a state of readiness to implement reforms to the federal sales tax system. This group was subsequently absorbed into the Goods and Services Tax Planning Group.

During 1990-91, this group was responsible for the planning and preparation

of all of procedures and programs required to administer the Goods and Services Tax and for ensuring that vendors were registered and prepared to comply with the new tax provisions. This work included the initial vendor registration, the administration of the vendor advisory program, access to tax information, as well as vendor enquiries and basic account and account maintenance processes. In the conduct of this work, considerable emphasis was placed on the development of policy and automated systems required to administer the tax. Administration of the new tax commenced on January 1, 1991.

During 1991-92, the primary focus of the Goods and Services Tax component of the Excise Activity will be the administration of the legislation and regulations pertaining to the tax. Certain developmental work will continue in areas such as audit management and tax and taxpayer information. Further information on the Goods and Services Tax can be found on pages 20 to 31.

Customs 2000: During 1990-91, the Department announced the implementation of "Customs 2000: A Blueprint for the Future", representing a program of fundamental change for Customs operations to the year 2000. The implementation of a series of comprehensive initiatives involving the travellers, commercial, assessment and enforcement processes will result in improved service and increased operational efficiency, effectiveness and responsiveness. The objective of these initiatives is the streamlined movement of low-risk goods and people across Canadian borders and an enhanced enforcement program based on risk-analysis and selectivity.

During 1990-91, pilot projects were commenced in the following five areas:

- Airport Self-Selection System
- Express Lanes (Windsor and Niagara Falls)
- Automated Customs Billing System
- Electronic Data Interchange
- Line Release (expedited commercial clearance)

During 1991-92, the Department intends to pilot or implement the following initiatives:

- Automated Duty Collection System
- Express Lanes (Peace Arch Entry Crossing)
- Airport Self-Selection System
- Line Release
- Education Strategy
- Electronic Data Interchange

The Department will also conduct further feasibility studies and cost-benefit analyses of other key initiatives and concepts encompassed in Customs 2000. It is currently estimated that the Department will spend 28 person-years and \$6.0 million on this initiative in 1991-92.

Terminal III of Pearson International Airport: Transport Canada is

coordinating construction of a third terminal at Toronto's Pearson International Airport. It is scheduled for completion in February 1991. The terminal will include facilities for customs processing of international travellers. Special training has been provided to Customs Inspectors in preparation for the commencement of Customs services at the new terminal. Annual expenditures at this site for 1991-92 and future years will total \$4.0 million and 100 person-years.

Person-Year Reduction Measures: In response to the Government's request to reduce the size of the Public Service, Customs and Excise developed a five-year downsizing plan in 1986-87. Full implementation of the plan, completed in 1990-91, resulted in a total reduction of 954 person-years. Reductions were achieved without compromising government revenues, or the safety and security of the Canadian public.

Personal Alarm Security System (PASS): The Personal Alarm Security System was conceived in 1983 as an automatic and unobtrusive alarm system enabling Customs Inspectors working in isolation at major ports or alone at remote locations to summon assistance, if needed. A pilot test of the system was completed successfully in the Hamilton Region in July 1990. As a result, inspectors working in isolation at the four major ports along the Niagara River or performing off-site inspections at warehouses, marinas, airports or on vessels are now able to summon assistance when necessary. National implementation of the Personal Alarm Security System will be completed by 1993-94.

PASS project expenditures for 1989-90 were 14 person-years and \$0.3 million. Expenditures for 1990-91 are forecast at 12 person-years and \$0.1 million. Resource requirements for 1991-92 are estimated to be 13 person-years and \$.2 million.

D. Program Effectiveness

The Department's program delivery is based on the integrity of its clientele and on the principle that the vast majority will comply with the law when it is equitably and uniformly applied in a manner responsive to their needs. In the context of the Canadian tax administration system, which is based on voluntary self-assessment, the timely dissemination of information relative to changing laws, programs or policies is critical. Parallel with the concerted efforts dedicated to the facilitation of voluntary compliance, the Department must discourage the evasion of legal obligations through a comprehensive enforcement program.

The Department's program must achieve an appropriate balance between facilitation and enforcement so as to ensure that neither is compromised by the way the Department is managed. Program effectiveness of the Department is best addressed through its two principal activities, Excise and Customs.

Excise: The Excise Activity administers the Excise Act, the Excise Tax Act and other relevant legislation, and thereby ensures that taxes, duties and

other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded at the least cost to the public and in a manner which ensures the highest degree of public confidence in the integrity, efficiency and fairness of the excise process.

In 1989-90, an evaluation of Excise Verification and Enforcement activities was completed. These activities include the auditing of clients, the investigation and prosecution of cases of suspected tax fraud, and the verification of the validity of taxpayer claims for refunds of overpaid taxes. The evaluation findings indicated high levels of voluntary compliance, minimal revenue loss through non-compliance, effective departmental auditing and an effective degree of deterrence associated with prosecutions. The evaluation report did suggest a number of areas in which program improvements could be made. It was also recommended that the management framework for the program be enhanced through measures such as the articulation of specific objectives, the policy and management implications of legislation, and performance indicators. Enhanced communications with clients was also recommended. These recommendations have been factored into the development of the GST program.

Customs: The Customs Activity administers the Customs Act, the Customs Tariff, the Special Import Measures Act and other relevant legislation. It thereby controls, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada. In administering this legislation, the Customs activity also protects Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods as well as other forms of unfair foreign competition. Three evaluations addressing program performance issues for the Customs Activity are discussed below.

- (i) An evaluation of the Customs Commercial System (CCS) is underway and is scheduled for completion in 1991-92. The CCS was implemented in January 1988 to improve service to clients and cost-effectiveness in commercial Customs operations. The project involved legislative, organizational and administrative changes to the Customs process for clearing commercial imports as well as the introduction of a major computerized support system. The evaluation is assessing the degree of success achieved by the Department in the following areas: (a) bringing about a fully operational and effective program of legislative, administrative, organizational and technological change to support the introduction and ongoing administration of the CCS; (b) developing and managing automated programs (hardware and software) to provide ongoing effective support for the CCS; (c) managing the cost reduction and human resource objectives and impacts of the CCS; and (d) streamlining its operations in order to reduce the administrative burden on the private sector.
- (ii) The Department is currently conducting an evaluation assessment study of the specialized Customs enforcement program carried out by the Interdiction, Intelligence and Investigations Divisions. This program contributes to the prevention of illegal cross-border movements of

persons (such as suspected terrorists and missing children) and goods (such as drugs and weapons). The program also investigates and prosecutes commercial fraud related to the import of goods, and develops and makes available information on actual and suspected Customs infractions. In performing the activities of this program, the Department collaborates closely with many other Canadian and foreign agencies. It is anticipated that this evaluation assessment will be completed early in 1991.

- (iii) An evaluation of the Department's Common Border Facilities Project with the United States was completed in 1989-90. This project was designed to explore the sharing of inspection facilities with the United States Customs Service at common border points. It was concluded that shared facilities have increased enforcement capability and enhanced the personal security of Canada Customs officers and their American colleagues.

Section II

Analysis by Activity

A. Excise

Objective

The objective of the Excise Activity is to administer the Excise Act, the Excise Tax Act (including the Goods and Services Tax) and other relevant legislation and thereby ensure that duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and, where appropriate, refunded at the least cost to the public and in a manner which ensures the highest degree of public confidence in the integrity, efficiency and fairness of the excise process.

Description

An expanded sub-activity structure is being used to present the Excise Activity in this Expenditure Plan. A temporary sub-activity structure has been developed for presenting the Goods and Services Tax portion of the Excise Activity. Excise functions unaffected by the Goods and Services Tax are reported in terms of the existing Excise sub-activities. This expanded structure may be refined in future years.

Description of Goods and Services Tax Sub-Activities

Client Information and Interpretations: This Goods and Services Tax sub-activity will provide the first line of assistance to vendors through programs such as Vendor Enquiries, Tax Interpretations and Consultations. Registrants will be provided with information and interpretations concerning their entitlements and obligations with respect to the GST legislation, policy and procedures. The small business sector, which constitutes more than 50% of the registrants, will be provided with a forum for consultation with the Department. Most services will be located at regional and district offices to facilitate the Department's commitment to openness, accessibility and effective services. An Electronic Enquiry Service database, accessible by the public, will provide information on all GST legislation, regulations, Technical Papers, memoranda and rulings. This sub-activity will account for 7% of total budgetary resources allocated to the GST sub-activity in 1991-92.

Verification: This Goods and Services Tax sub-activity will ensure that overpayments and underpayments of Goods and Services Taxes and incorrect input tax credits are identified through various audit approaches. Initial audit activity will emphasize input tax credit returns and the transitional rebates of federal sales taxes with the intention of detecting and deterring initial fraudulent claims. A major component of the ongoing audit program will be the control audit, with frequent, focussed audits being conducted on a wide cross-section of registrants as well as an emphasis on high-risk areas.

Registrants will be provided with information to assist them in correct self-assessment and voluntary compliance. The Department is committed to administering a fair and equitable tax system, providing registrants with information on the "rules of the game" and basic enforcement principles. Compliance with the legislation will be determined and measures taken to encourage voluntary compliance. Investigations will be conducted in areas of suspected non-compliance and/or fraud. This sub-activity will account for 33% of the total budgetary resources allocated to the GST sub-activity in 1991-92.

Compliance: This Goods and Services Tax sub-activity will ensure that vendors who are required (or elect) are registered and that updated registration information is maintained. Revenue will be protected and compliance will be encouraged through prompt processing of returns of taxes or refunds owing. Non-filers or those who are in arrears will be identified and prompt collection action taken to ensure compliance. Non-compliant registrants will be assessed and penalized. This sub-activity will account for 19% of the total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Appeals: This Goods and Services Tax sub-activity will provide an independent review of objections filed by the registrants against assessments and refund determinations. It will also prepare the Department's cases in response to litigation appeals to the Tax Court, the Federal Court and the Supreme Court of Canada. A new, decentralized approach to appeals will expedite the appeals process. This sub-activity will account for 1% of total budgetary resources allocated to the GST sub-activity in 1991-92.

Policy Development: This Goods and Services Tax sub-activity provides appropriate legislation, regulations and administrative procedures to facilitate the administration of the tax. It will account for 7% of the total budgetary resources allocated to the GST sub-activity in 1991-92.

Administration, Systems and Support: This Goods and Services Tax sub-activity will provide the management, financial, administrative and automated systems to support the various GST functions. The automated systems function, located in this sub-activity, will 1) identify national integrated systems to support the administration of the GST; 2) design and evaluate systems and systems alternatives; and 3) develop, test, implement and provide ongoing maintenance for the systems. This sub-activity will account for 33% of the total budgetary resources allocated to the GST sub-activity in 1991-92.

Planning and Preparation 1990-91: This Goods and Services Tax sub-activity included those planning and preparatory activities undertaken by the Department prior to January 1, 1991 to ensure that there would be a smooth implementation of the new administration once the GST received Royal Assent. See page 25 for more information.

Description of Federal Sales Tax Sub-Activities

Tax Interpretations: Licensees, refund claimants and other members of the public known to be affected by the law are provided with information and interpretations concerning entitlements and obligations with respect to Excise legislation, policy and administrative procedures. This sub-activity will account for 5% of the total budgetary resources allocated to the FST sub-activity in 1991-92.

Revenue Collections: This sub-activity ensures that revenue payable by licensed taxpayers consisting of voluntary remittances, as well as overdue taxes, duties and related penalties, is collected, deposited and accounted for. Taxpayers who are in arrears and non-filers of tax returns are identified, informed and provided with an opportunity to meet their obligations before collection action is initiated. This sub-activity will account for 6% of the total budgetary resources allocated to the FST sub-activity in 1991-92.

Verification and Enforcement: This sub-activity ensures that overpayments and underpayments of taxes imposed by the Excise Tax Act are detected and corrected through the selective audit of licensed taxpayers. The Department has the right to audit returns for up to four years after the return was filed. Licensees are provided with information to help them comply voluntarily with the legislation. Special investigations are conducted to confirm and deal with suspected fraudulent tax underpayments. Claims for refund of sales and excise taxes are examined to confirm the claimant's entitlement to refund and the amount to be refunded. The Verification and Enforcement sub-activity will account for 76% of the total budgetary resources allocated to the FST sub-activity in 1991-92.

Appeals: This sub-activity is responsible for all appeals against decisions with respect to classification, tax status or valuation and ensures that they are resolved equitably and expeditiously. The Appeals sub-activity will account for 7% of the total budgetary resources allocated to the FST sub-activity in 1991-92.

Policy and Systems: This sub-activity ensures that appropriate legislation, regulations, policies and systems are planned, developed, evaluated and maintained in order to achieve program results in operational areas. Activities in this sub-activity are discontinued in 1991-92.

Program Management and Support: This sub-activity provides management, financial and central administrative services to all components of the Federal Sales Tax program. This sub-activity will account for 6% of total budgetary resources allocated to the FST sub-activity in 1991-92.

Resource Summaries

Fiscal year 1991-92 represents the first full year for the administration of the Goods and Services Tax. Most departmental costs associated with the Goods and Services Tax will be incurred in the Excise Activity. The Excise Activity includes 5,605 person-years, which represents approximately 39% of total departmental person-years. It also accounts for 45% of total departmental expenditures. The detailed Activity resources are displayed in Figure 6.

Figure 6: Excise Sub-Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
<u>GST Sub-Activities</u>						
Client Information & Interpretations	28,220	384	28,200	357	-	-
Verification	128,979	2,658	20,500	560	-	-
Compliance	72,751	948	26,800	431	-	-
Appeals	5,579	97	500	11	-	-
Policy Development	25,611	108	4,600	60	-	-
Administration, Systems and Support	128,679	751	80,945	481	-	-
Planning & Preparation	-	-	202,987	1,151	67,847	445
Sub-Total GST Sub-Activities	389,819	4,946*	364,532*	3,051	67,847	445
* The GST sub-total for 1991-92 and 1990-91 includes the transfer of FST person-years and associated salaries, operating and maintenance costs. The incremental resources required for GST are 3991 person-years and \$340,803 in 1991-92 and 2676 person-years and \$348,393 in 1990-91.						
<u>FST Sub-Activities</u>						
Tax Interpretations	1,981	30	13,458	217	15,382	226
Revenue Collections	2,590	38	8,929	183	8,773	191
Verification & Enforcement	32,795	504	37,971	735	45,632	874
Appeals	3,263	49	2,858	56	1,561	37
Policy and Systems	-	-	-	-	4,241	40
Program Management and Support	2,614	38	4,538	78	10,180	170
Sub-Total FST Sub-Activities	43,243	659	67,754	1,269	85,769	1,538
Total Excise Activity	433,062	5,605	432,286	4,320	153,616	1,983

Expenditures estimated in the Excise Activity in 1991-92 are composed of 62.7% personnel costs, 32% other operating costs and 5.3% capital costs. Estimates for 1991-92 are higher than 1990-91 forecasts, reflecting the increased costs associated with the first full year of administration of the tax, concurrent with the wind-down of the Federal Sales Tax administration.

Figure 7: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Tax Interpretations	15,382	14,993	389
Revenue Collections	8,773	8,163	610
Verification and Enforcement	45,632	47,791	(2,161)
Appeals	1,561	1,053	508
Policy and Systems			
. GST Planning and Preparation	67,847	-	67,847
. FST	4,241	9,882	(5,641)
Program Management	<u>10,180</u>	<u>7,943</u>	<u>2,237</u>
	153,616	89,825	63,789
Person-years	1,983	1,672	311
1989-90 Revenue	22,021,260		

Explanation of Change: The person-year increase is primarily due to resources received for the planning and preparation for the Goods and Services Tax. Actual 1989-90 expenditures were \$63.7 million or 41.5% higher than the Main Estimates levels. This is a net figure composed of:

Millions

- Goods and Services Tax 65.6
- Transfer from TB Vote 5 - Government Contin- 6.5
gencies to cover salary shortfall due to
signed agreements
- Miscellaneous .3
- Transfers between activities (8.7)

Performance Information - Goods and Services Tax

The Department is currently in the process of developing performance indicators for the Goods and Services Tax sub-activities. Generalized workload information and volume projections have been developed for three of the sub-activities, i.e. Client Information and Interpretations, Verification and Compliance, and is presented below. These projections are based upon assumptions concerning the size of the vendor base, number and type of enquiries made and the volume of the rebate activity. In making these projections, the Department consulted with a number of jurisdictions which have already implemented a value-added tax. The presentation of information in these areas is preceded by a discussion of planning and preparation activities carried out in 1989-90 and 1990-91.

Goods and Services Tax Planning and Preparatory Work: In 1989-90, the Department embarked on the first phase of preparations for the proposed Goods and Services Tax. As the proposed tax required the development of an entirely new administrative framework rather than the modification of the existing Federal Sales Tax system, it was critical to begin the planning and preparatory work well in advance of the implementation date of January 1, 1991. Resources received in 1989-90 and 1990-91 were devoted to the planning and preparatory work in the areas of:

- publications;
- Vendor Advisory Program - vendors were contacted by staff to explain how the system would work, answer questions and resolve problems;
- consultations with industry (to ensure that administrative and policy issues were addressed);
- development of a centralized automated system with a nationally distributed network to support the activities consisting of vendor registration and data maintenance, revenue and refunds management, taxpayer account maintenance, collections, audit, appeals, investigations and office administration;
- establishment and outfitting of 9 regional and 47 district and sub-district offices;
- 1.4 million vendors were registered as of January 31, 1991.

Client Information and Interpretations: Information will be provided to those affected by the tax, such as registrants, visitors, importers, exporters, non-profit organizations, municipalities, etc. It is anticipated that the Department will respond to approximately 950,000 requests for information in 1991-92, in the form of telephone calls, written enquiries, office consultations and seminars.

Verification: The Department's strategy with respect to this sub-activity in 1991-92 is to detect fraud at an early stage. There are five major workload activities associated with the GST Verification sub-activity:

- **Audits** - For 1991-92, audit activity will concentrate on Federal Sales Tax Transition Rebates and Input Tax Credit Returns. The Credit Returns component consists of pre-payment audits on returns in a credit balance. Verification will follow a three-phased approach generally consisting of establishing the legitimacy of the return, establishing whether the amount is reasonable and, finally, doing further verification if the preceding steps warrant it. It is projected that 183,000 credit return audits will be undertaken in 1991-92, representing 95% of all 1991-92 audit.
- **GST Rebates** - The GST Rebate program will be responsible for all GST rebates covered under the legislation. The objective of the program will be to provide partial or full rebates to a variety of claimants, both individuals and groups. These include charities, non-profit organizations, municipalities, universities, schools, hospitals, new home purchasers/renovators, diplomats, non-residents commercial exporters, legal aid societies, etc. Criteria have been established for high risk claims. It is anticipated that 48,000 rebates will be processed in 1991-92.
- **Federal Sales Tax Transition Rebates** - The objective of the FST Transition Rebates program is to avoid the double taxing of goods held in inventory when the GST legislation was enacted. It provides for a rebate of Federal Sales Tax that has been paid on goods held for sale, lease or rental and on inventories of building materials held by contractors and not delivered to a job site by December 31, 1990. It is projected that 143,000 inventory rebates and 6,000 housing rebates will be processed in 1991-92.
- **Visitors Rebates** - The Visitors Rebates program entitles non-resident visitors to Canada to claim a rebate of GST paid on most goods purchased by them for export and on charges for short term accommodation (less than a month) incurred by them while in Canada. The Visitors Rebates program will be jointly delivered by the Interim Processing Centre and participating Canadian Duty Free Shops. It is anticipated there will be 350,000 claims under this program in 1991-92.
- **Enforcement and Investigations** - The Enforcement and Investigations Division will be responsible for conducting investigations into situations of deliberate non-compliance or fraud with respect to the provisions of the Goods and Services Tax. This will include the identification, investigation and subsequent prosecution of businesses (registered or non-registered) where an offence under the Excise Tax Act has been committed.

Compliance: There are three major workload activities associated with the interim Compliance sub-activity.

- Registration - The Registration program will consist of identification, determination and formal registration of vendors as well as the examination, approval and processing of elections, applications and notifications. It is estimated that 288,000 registrations, 249,000 cancellations, 95,000 elections/applications and 77,000 maintenance requests will be processed in 1991-92. The identification and contact of those persons who are required to collect and remit the GST and have not yet come forward voluntarily will be a priority.
- Returns and Payments - The objective of the Returns and Payments Processing program is to ensure that registrants comply with the filing requirements of the legislation, that adequate accounting support is provided for GST and to provide prompt service to clients. The program will receive, process, store, distribute and retrieve returns and other related documents. It is estimated that 9.4 million returns and payments will be processed in 1991-92.

A centralized and highly automated interim processing centre has been established in Ottawa. A permanent processing centre will be established in Summerside, Prince Edward Island by late 1992. The processing centre will deposit payments, capture data for processing, issue payments and retrieve documents. Payments will be processed and revenue deposited daily. Although the majority of the returns will be made to the Processing Centre, the Returns and Payments program will also include some returns to the region and district office for revenue accounting.

- Collections - The Collections program for 1991-92 will consist of all collection activities relating to the GST. Account maintenance will be undertaken consisting of answering registrant enquiries resulting from reminder notices, statements of account, as well as telephone and personal contacts. Collection activities will comprise the following three functions:
 - Automated Taxpayer Notices (Dunning Cycle) - This is a series of notices which are issued by computer according to an established frequency.
 - The Telephone Bank - This is a specific group of resources strengthened by a dedicated automated support system of workload allocation. This group is intended to respond to taxpayer enquiries about account status. It is projected that 1.5 million calls will be handled in 1991-92.

- **Field Collection Activities** - This is a conventional collection activity consisting of telephone and personal contact by field officers, on accounts that are not resolved by the "Telephone Bank", with delinquent Registrants and/or their representatives. It is estimated that approximately 200,000 field collection cases will be undertaken in 1991-92

Performance Information and Resource Justification - Federal Sales Tax

The results of the Excise Federal Sales Tax sub-activities can be seen as a hierarchical spectrum consisting of operational outputs, client benefits and program outcomes. This spectrum, which demonstrates how the day-to-day operations of the sub-activities translate into program outcomes which support the Excise Objective, is presented in Section III, Supplementary Information Page 51. It is anticipated that a revised results spectrum and associated performance measures for the Excise Activity, reflecting the new activities involved with administration of the Goods and Services Tax, will be in place for the 1992-93 Main Estimates.

Detailed performance information is provided for the three sub-activities which traditionally have generated the major outputs in the Federal Sales Tax administration, i.e. Tax Interpretations, Revenue Collections and Verification and Enforcement. Outputs per person-year decrease dramatically in 1991-92 reflecting the wind-down of the FST organization. Collectively, these areas accounted for approximately 13% of total budgetary resources allocated to the Activity in 1990-91.

Tax Interpretations: Figure 8 presents performance information for the Tax Interpretations sub-activity. This sub-activity includes Licence Investigations, which ensures that licences and permits are issued in accordance with Excise legislation and regulations. Tax Interpretations ensured that decisions and rulings are issued in response to questions from taxpayers. The Taxpayer Assistance Program, which provided licensees with specific assistance to enable them to voluntarily meet their obligations under the Excise legislation was discontinued in 1990-91 in anticipation of implementation of the Goods and Services Tax.

The volume of Tax Interpretations cases completed in 1989-90 was below forecast while the output per person-year was lower than anticipated. The volume of Tax Interpretations cases is forecast to decrease in 1990-91. Outputs per person-year are forecast to increase. The number of licence investigations and outputs per person-year in 1989-90 were below forecast. This decline continued in 1990-91. Licence investigations will not be performed in 1991-92 due to the implementation of the Goods and Services Tax. The taxpayer assistance program cases completed and outputs per person-year in 1989-90 were less than planned. This is also attributable to the anticipated implementation of the Goods and Services Tax.

Figure 8: Performance Statistics - Tax Interpretations

	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y
Tax Interpretations cases	3,925	110	8,833	110	18,712	106
Licence Investigations completed	--	--	8,532	476	14,636	510
Taxpayer Assistance Program cases completed	--	--	--	--	7,806	149

This sub-activity operates other mechanisms, such as the automated tax ruling database known as the Ruling Information System Excise or RISE, to facilitate the provision of information to the taxpayers thus making them aware of their entitlements and obligations. This system will be integrated with GST automated systems, thus ensuring that clients continue to have equal access to uniform information respecting the correct application of the law.

Revenue Collections: Figures 9(a) and (b) present workload and performance information in the Revenue Collections area.

The number of collection cases completed in 1989-90 was lower than forecast by 4.7%. Outputs per person-year in 1989-90 were 4.4% above the forecast of 615. Levels of collection cases completed are forecast to remain at 1989-90 levels in 1990-91. The increase in outputs per person-year over the original forecast for 1989-90 reflects an easier than anticipated transition period in dealing with the accelerated payment provisions of Bill C-117, an amendment to the Excise Tax Act that occurred in 1988.

The increase in "adjusted accounts receivable as a percentage of total revenue" results from increases in the volume of accounts receivable due to the increase in the penalty and interest amounts applied against late installment payments per Bill C-117.

Revenue Collections will be merging with the GST Compliance sub-activity in February, 1991.

Figure 9(a) : Workload Statistics - Revenue Collections

	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y
Collection cases completed	2,048	54	125,935	683	126,615	643

Figure 9(b) : Performance Statistics - Revenue Collections

	1989-90 Actual	1988-89 Actual	1987-88 Actual
Uncollectible \$ as % of total yearly revenue	.035	.059	.054
Adjusted Accounts Receivable \$ as % of total revenue *	.48	.22	.19
Number of Outstanding Accounts Receivable	12,010	15,397	9,471

* "Adjusted Accounts Receivable" is equal to Gross Accounts Receivable less post-dated cheques, bankruptcies, disputed audits, insolvencies, receiverships, justice cases and uncollectibles.

Verification and Enforcement: Figures 10(a) and (b) present workload and performance information in the Verification and Enforcement sub-activity.

The number of audit units completed in 1989-90 was 7.5% below forecast with corresponding outputs per person-year 3% below budget. The decreases were largely due to the "audit for results strategy" which has increased the complexity and time spent on audits. The average tax change per audit day was 13% below forecast. This results from an increase in the number of Control Audits performed.

In 1990-91, the audit strategy continues to focus on auditing for results with resources concentrated in the areas with the greatest potential for uncovering non-compliance. The Control Audit program that was established for selective enforcement on low-risk accounts has provided an increase in the overall audit coverage and will provide for a greater deterrent effect. For 1991-92, the enforcement strategy will maintain a higher audit penetration rate continuing to concentrate on perceived high-risk areas.

Figure 10 (a): Workload Statistics - Verification and Enforcement

	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y	Volume	per P-Y
Audit Units completed	5,063	17	9,938	24	11,927	23.9
Refund Units completed	109,970	532.7	153,152	404.5	144,192	317.8

The volume of refund units completed in 1989-90 was 6.4% below forecast, while outputs per person-year were 7.5% below forecast. These results were due, respectively, to fewer claims being submitted than anticipated and to more complex and time-consuming refund cases.

Figure 10(b) : Performance Statistics - Verification and Enforcement

	1989-90 Actual	1988-89 Actual	1987- 88 Actual
Percentage of regular accounts audited	6.4	2.9	3.34
Tax change per regular audit completed	19,690	81,896	58,388
Tax Change per audit day for regular audits	3,463	6,309	4,606

In 1991-92, the Department begins the "wind-down" of its Federal Sales Tax (FST) administration. As part of its commitment to a strong "wind-down", all refund claims will continue to be reviewed, employing an appropriate combination of desk reviews and field visits. (It is expected that the majority of refund claims for Federal Sales Tax will have been received and processed by the end of the first quarter of 1991-92.) Audits during the phase-out of the Federal Sales Tax will be selected on the basis of potential tax recovery. Final audits will be conducted where risk of significant revenue loss is high.

There will be a requirement to co-ordinate audits of taxpayers under the Federal Sales Tax and the Goods and Services Tax regimes. Where GST audits are conducted on Excise Tax Licensees and former FST Licensees, Excise Tax and FST elements will also be considered in the audit of the account. Similarly, where an account is selected for Federal Sales Tax audit, a "first" Goods and Services Tax audit should be conducted.

B. Customs

Objective

The objective of the Customs Activity is to administer the Customs Act, the Customs Tariff, the Special Import Measures Act and other relevant legislation and regulations and thereby:

- control, for the protection of Canadian industry and society, the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada; and
- protect Canadian industry from real or potential injury caused by the actual or contemplated importation of dumped or subsidized goods, as well as by other forms of unfair foreign competition.

Description

The Customs Activity includes five sub-activities which are described below.

Port Operations: This sub-activity processes and assesses all people, goods and conveyances entering into Customs control to ensure that only qualifying people, goods and conveyances are cleared to proceed into or exit from Canada. It also ensures that all goods entering into Customs control are classified and revenues owing the Government are assessed and collected. This sub-activity will consume 57% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Appraisal and Adjustment: This sub-activity ensures that all information requests about the entry of goods are answered. Post-importation reviews of Customs transactions are carried out to verify compliance with relevant statutes and regulations, and all appeals to the regional level are processed. In addition, all claims for drawbacks, refunds and remissions are reviewed, qualifying claims are approved and monies are refunded. Cases of suspected non-compliance with statutes and regulations are investigated and resolved. This sub-activity will account for approximately 12% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Interpretative Policy Determinations and Appeals: This sub-activity issues rulings, administrative policy and guidelines relating to value for duty, tariff classification and relief, seizure actions, and suspected injurious dumping and subsidization so that the public is provided with equitable and responsive interpretation of the law, and related operational resources are used in a productive manner. Legislation and related regulations which contribute to the equitable and responsive application of the law and the productive use of operational resources are developed as necessary and maintained for application in the operational sub-activities of the Customs

Activity. This area also ensures that disputes regarding interpretation of the law are resolved expeditiously and objectively. This sub-activity will account for approximately 6% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Program Development and Systems Maintenance: This sub-activity ensures that policy, procedures and delivery systems which contribute to the equitable and responsive application of the law and the productive use of related operational resources are developed as necessary and maintained for application in the operational areas of the Customs Activity. This area will consume 3% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Program Management and Support: This sub-activity ensures that management direction, planning and central administrative services are provided to all of the components of the Customs Activity. It will account for approximately 22% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Resource Summaries

The Customs Activity includes 7,722 person-years and \$419 million. It represents approximately 54% of departmental person-years and 44% of departmental expenditures.

Figure 11: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Port Operations	238,078	4,873	250,064	4,820	232,131	4,753
Appraisal and Adjustment	50,025	1,097	50,422	1,097	51,024	1,097
Interpretative Policy Determinations and Appeals	25,987	418	25,278	394	22,470	364
Program Development and Systems Maintenance	12,952	214	16,136	235	15,108	219
Program Management and Support	91,774*	1,120*	59,517	907	57,164	879
	418,816	7,722	401,417	7,453	377,897	7,312

*Includes incremental resources received for workload pressures not yet allocated to other sub-activities.

Expenditures estimated in the Customs Activity for 1991-92 are comprised of 86.1% personnel costs, 9.8% other operating costs and 4.1% capital costs. The Estimates for 1991-92 are higher than 1990-91 forecasts due primarily to additional resources required to respond to operational workload pressures, increased workload resulting from changes to the Postal Remission Order and the Customs 2000 initiative.

Figure 12: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Port Operations	232,131	199,821	32,310
Appraisal and Adjustment	51,024	46,760	4,264
Interpretative Policy Determinations and Appeals	22,470	19,521	2,949
Program Development and Systems Maintenance	15,108	10,145	4,963
Program Management	57,164	63,468	(6,304)
	377,897	339,715	38,182
Person-years	7,312	7,212	100
1989-90 Revenue	8,388,184		

Explanation of Change: Actual 1989-90 expenditures were \$38.2 million or 11% higher than Main Estimates. This is a net figure comprised principally of:

	<u>Millions</u>
. Canada - United States Free Trade Agreement	8.9
. Terminal III of Pearson International Airport	3.8
. Transfer from TB Vote 5 - Government Contingencies to cover salary shortfall due to signed agreements	22.6
. Operational Resource Pressures	3.0
. Statutory adjustment to Employee Benefit Plan funds	(1.0)
. Transfers between activities	4.3
. Miscellaneous	(3.4)

Performance Information and Resource Justification

The results of the Customs Activity can be seen as an interrelated spectrum consisting of operational outputs, client benefits and program outcomes. This spectrum, which demonstrates how the day-to-day operations of the Customs Activity translate into program outcomes supporting the Customs Objective, is presented in Section III - Supplementary Information on page 53. It is the achievement of the results at any level of the spectrum which demonstrates performance of the Customs Activity.

The level of results sought or achieved in each area of the Customs Activity will be affected by changes in a number of interrelated (sometimes competing) factors. These factors include workload volumes and complexity, number of customs offices, hours of operation, Government and departmental priorities, central agency requirements, mode of transport, country of origin, interdepartmental agreements, changes in legislation, economic conditions, private sector priorities and needs, and environmental/geographical conditions.

Performance information is provided for the three sub-activities which generate the major outputs in the Customs Activity, i.e. Port Operations, Appraisal and Adjustment, and Interpretative Policy Determinations and Appeals. Collectively, these areas account for approximately 75% of the Customs Activity budgetary expenditures.

Port Operations - Travellers: The Travellers component of the Port Operations sub-activity processes and assesses all people entering into Customs control to ensure that only qualifying people are cleared to proceed. Customs and Excise also conducts preliminary screening activities on behalf of a number of departments and agencies such as Immigration and Agriculture. Performance and enforcement information on the Travellers component is presented in Figures 13 and 14a.

Customs and Excise has processed record numbers of travellers for several years running, resulting in an increase of 62% since 1984-85 (see figures 13 and 14a). This trend is continuing at an average increase of 8% per year due to a number of factors such as increased tourism, the increasing value of the Canadian dollar and the large increase in Canadian residents travelling to the United States to shop and returning to Canada, often on the same day. The number of "same day" returning residents has increased from 25.4 million to 45.8 million since 1986-87 and now represents about 41% of total travellers processed through Customs. This type of traveller creates much more labour intensive work for RC-CE. Overall, the number of travellers processed per person-year is expected to increase by approximately 9% per year over the reporting period. Approximately 4% of travellers are expected to be referred to a second, more detailed examination, a decline from 1989-90 due to the redeployment of resources to primary inspection to process the increasing volumes of travellers.

Enforcement actions result from the detection of incidences where travellers, deliberately or inadvertently, are not complying with the laws administered by Customs and Excise. The number of enforcement actions is forecast based on historical data and varies in proportion to the number of travellers and the emphasis placed on various forms of enforcement, including small collection activity relating to cross-border shopping and departmental concentration on high-risk travellers. The ratio of "enforcement actions to referrals to customs secondary" is expected to remain relatively stable over the reporting period.

Figure 13: Performance Statistics - Port Operations (Travellers)

Major Outputs	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Travellers processed	128,382,332	118,872,530	110,067,158
- per P-Y	49,151	45,510	42,139
Travellers referred to Customs secondary - %	5,135,293	5,000,000	5,540,002
	4.0	4.2	5.0
Number of enforcement actions	102,700	100,465	120,659
Ratio (%) of enforcements actions to referrals to Customs Secondary	2.0	2.0	2.2

Figure 14a: Travellers Processed

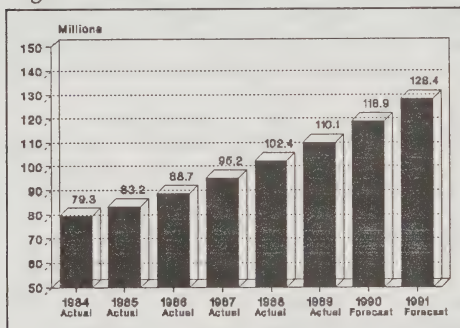
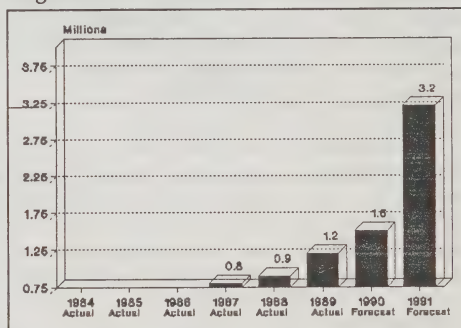


Figure 14b: Postal Documents Issued



Port Operations - Commercial: The Commercial component of the Port Operations sub-activity processes and assesses all goods and conveyances entering into Customs control to ensure that only those which qualify are cleared to proceed. Information on the Commercial component is presented in Figures 14b and 15.

"Commercial documents processed" includes cargo control documents, release documents and accounting documents. Volumes are increasing at a slower rate than those presented in the 1990-91 Expenditure Plan because of the economic climate and the use of other modes of transportation, primarily the use of the postal system. The number of secondary examinations has increased due to the deployment of Commercial person-years to enforcement activities and an improvement in targeting methods. The definition of an "enforcement action" has been modified to include seizures, forced payments and prohibited goods in order to more accurately reflect activity in this area. This alteration does, however, result in numbers significantly different from those presented in the 1990-91 Expenditure Plan.

Goods entering the country via the postal process represent a specific workload in the customs commercial operation. When postal shipments are released to importers, documentation is attached to the shipment to inform clientele of duty and taxes payable and of their obligations under the law.

Postal documents issued are forecast to increase significantly starting in 1990-91 due to changes to the Postal Remission Order, a trend towards more mail-order shopping, and the increased competitiveness of Canada Post (see figure 14b). The effect of these factors suggests a conservative estimate of a 113% increase in the number of parcels that will now require Customs consideration. There is no historical data upon which to assess the accuracy of this estimate and there are concerns that the workload increase may be significantly higher than even these levels.

Last year's Plan included an indicator capturing the number of secondary examinations performed in the Postal operation. However, the anticipated ability to capture this data did not materialize to the extent required and thus, it is not possible to report this statistic.

Figure 15: Performance Statistics - Port Operations (Commercial)

Major Outputs	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Commercial documents processed	41,728,986	39,741,891	37,849,420
- per P-Y	20,130	19,171	18,258
Secondary examinations	646,003	614,372	477,684
Number of enforcement actions	38,760	36,862	34,490
Postal documents issued	3,230,000	1,530,000	1,180,831
- per P-Y	4,885	4,397	3,393
Number of enforcement actions	19,040	17,136	13,825

Appraisal and Adjustment: The objective of the Appraisal and Adjustment sub-activity is to ensure the correct application of duty and taxes on imported goods. In addition, this sub-activity ensures that accurate statistics on trade flows are provided to protect Canadian industry and identify trade opportunities. Performance information on this sub-activity is presented in Figure 16.

Due to the difficulty in obtaining reliable data for these measures, more accurate workload indicators are presently under development and it is anticipated that they will be ready for introduction in the 1992-93 Expenditure Plan.

Figure 16 : Performance Statistics - Appraisal and Adjustment

Major Outputs	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	Volumes (000's)	Outputs per P-Y	Volume (000's)	Outputs per P-Y	Volume (000's)	Outputs per P-Y
Commodity Declarations	-	-	20,032	-	19,078	-
Adjustments processed	-	-	525	563	500	536
Written enquiries processed	-	-	15	26	15	25

Interpretative Policy Determination and Appeals: This sub-activity involves the more specialized tasks of reviewing the preliminary appraisal work of the front-line Customs operations and administering the tariff relief provisions of the legislation. It also deals with rulings and appeals and suspected cases of injurious dumping and subsidization. Performance statistics on Interpretative Policy Determination and Appeals are presented in Figures 17a and 17b.

The Special Import Measures Act (SIMA) provides the basis in law for the Department's anti-dumping and countervailing duty program. The increase in volume after 1989-90 is due to a public information strategy developed by the Department in 1989-90 to increase awareness of the SIMA process, as well as the unforeseen number of exporters involved in a particular investigation conducted during 1990-91. (The effect of this latter item will not be present in 1991-92.) The public information strategy was formulated to foster voluntary compliance with respect to payment of SIMA duties, including activities to provide the importing community with information needed to comply with legislation.

Figure 17a: Performance Statistics - Interpretative Policy Determination and Appeals

Major Outputs	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y	Volume	Outputs per P-Y
SIMA policy interpretations	317	8	417	10	268	8
Valuation policy interpretations	250	32	250	32	133	44
Tariff classification and policy interpretations	19,440	300	19,400	288	12,896	424
Tariff and assessment appeals	5,885	89	5,885	89	3,879	169
Seizure adjudication decisions	4,500	118	3,000	88	4,025	132

Figure 17b: Performance Statistics - Interpretative Policy Determination and Appeals - Deputy Ministerial Decisions

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Percent of deputy ministerial decisions:*			
.Accepted	96.0	96.0	96.5
.Upheld by external tribunal	2.0	2.0	1.2
.Overturned by external tribunal	2.0	2.0	2.3

* Includes decisions which are potentially appealable to an external body where the DM decision does not fully agree with the appellant's contention.

Valuation involves calculating the value for duty of imported goods. Volumes of valuation policy interpretations are higher than those presented in the 1990-91 Expenditure Plan due to the addition of a "service" category (which results in a relative decrease in the amount of time required to complete this type of interpretation) as well as to greater departmental emphasis on this activity as recommended in a 1987-88 evaluation of the assessment program (reported in the 1989-90 Expenditure Plan). A temporary reduction of efficiency is expected in 1991-92 due to the recent creation of a Valuation Division and the requirement that new staff become familiar with valuation legislation and procedures. The importance of the valuation activity is highlighted by the results of recently or nearly completed cases which indicate significant undervaluation with substantial revenue impact. In line with the Department's objective to decentralize this program, a regional valuation pilot project was established in one area and has been tested during 1990-91.

The Customs Tariff is the taxing statute governing imported goods. It establishes rates of duty, drawback items and prohibited items. In the case of tariff classifications and policy determinations, the increase in efficiency over estimates presented in the 1990-91 Expenditure Plan is due to the "Accelerated Tariff Reduction Requests" which take less time to process than regular requests from other sources. The volume increases which occurs after 1989-90 results from the combining of Machinery Remission Applications with Requests, Referrals and Complaints and to the use of "items" instead of "cases" as a volume measure (previously, several items together counted as one case).

Volume increases are forecast for tariff and assessment appeals in 1990-91 and 1991-92 for the same reasons applicable to tariff classifications and policy determinations. The efficiency decrease over this period occurs as a result of the impact of the Customs Commercial System procedures and the need to prepare a Statement of Reasons for all appeals.

Seizure adjudication decisions are those made by the Department on appeals made with respect to seizures. The volume and efficiency fluctuations over the three-year reporting period, as well as the variance from data

presented in the 1990-91 Expenditure Plan, result from the loss of experienced adjudicators and the time required for training of new staff. With respect to service to the public, the program will attempt to ensure that adequate disclosure is maintained through clarification of information by adjudicators as required.

The results of actions taken by importers following final departmental decisions respecting appeals provide an overview of the effectiveness of this sub-activity. Of all decisions that are appealable to an external body, over 96% are accepted by the appellant. Of the approximately 4% which are appealed, the trend over time has been for the upholding of the Department's decisions in half of the cases (see Figure 17b).

C. Corporate Administration

Objective

The objective of Corporate Administration is to provide management direction, planning, coordination and central administrative services to the Department.

Description

The Corporate Administration activity composes the following five sub-activities:

Corporate Management: The purpose of this sub-activity is to ensure that departmental management at all levels is provided with the management, planning and control services required to administer resources in support of government-wide and departmental programs and objectives. It includes the departmental support services of corporate planning, finance, administration, systems planning and development, laboratory and scientific services, real property and materiel management, as well as radio and telecommunications services. This area will account for approximately 72% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Human Resources: This sub-activity provides departmental management at all levels with the personnel services required to effectively administer the Department's human resources. This area will account for approximately 17% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Audit and Evaluation: The purpose of the Audit and Evaluation sub-activity is to conduct independent audits and evaluations of departmental programs and operations. This sub-activity will account for approximately 5% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Communications: This sub-activity provides both internal and external audiences with timely and accurate information about the Department and the initiatives with which it is involved. In addition, this sub-activity provides communications advice to the Minister and departmental management on policy development, program planning and implementation, and public issues. The communications sub-activity will account for approximately 2% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92.

Executive: The Executive sub-activity is composed of Legal Services, Internal Affairs, Departmental and International Affairs and the Deputy Minister's office. It will account for approximately 4% of total budgetary resources allocated to this activity in 1991-92. Budgetary figures include salaries and

wages for the Minister's exempt staff, who are excluded from Treasury Board controls, and are therefore not included in person-year totals for this sub-activity.

Resource Summaries

The Corporate Administration activity accounts for approximately 11% of total departmental expenditures and represents 7% of total person-years. These resources are shown in Figure 18.

Figure 18: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Corporate Management	74,770	559	46,331	448	47,018	459
Human Resources	17,838	235	23,442	298	18,650	254
Audit and Evaluation	5,555	68	5,299	68	4,641	63
Communications	2,063	22	2,161	22	2,508	19
Executive	3,709	52	4,021	57	3,489	47
	103,935	936	81,254	893	76,306	842

Expenditures estimated for the Corporate Administration activity for 1991-92 are composed of 48.2% personnel costs, 47.2% other operating costs and 4.6% capital costs. Estimates for 1991-92 are higher than the 1990-91 forecasts due to the additional resources allocated to this activity for the provision of corporate services in support of the administration of the Goods and Services Tax.

Figure 19: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	Actual	Main Estimates	Change
Corporate Management	47,018	42,917	4,100
Human Resources	18,650	16,616	2,034
Audit and Evaluation	4,641	4,999	(358)
Communications	2,508	1,854	654
Executive	3,489	3,341	149
	76,306	69,727	6,579
Person-years	842	807	35

Explanation of Change: Actual 1989-90 expenditures were \$6.6 million (9.4%) higher than the original Main Estimates. This is a net figure composed primarily of:

	<u>\$ Millions</u>
● Canada - United States Free Trade Agreement	1.0
● Transfer from TB Vote 5 - Government Contingencies to cover salary shortfall due to signed agreements	3.9
● Transfers between activities	4.4
● Miscellaneous	(2.7)

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 20: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	587,960	496,981	405,182
Contributions to employee benefits	90,461	57,045	53,922
Other personnel	4,074	3,218	2,749
	682,495	557,244	461,853
Operating Maintenance			
Transportation and communications	91,669	89,923	34,816
Information	15,257	30,873	6,771
Professional and special services	88,844	98,835	47,447
Rentals	3,122	3,681	3,305
Purchases repair and upkeep	16,892	16,183	7,725
Utilities, materials and supplies	12,548	19,717	11,104
Other subsidies and payments	287	421	600
	228,619	259,633	111,768
Total operating	911,114	816,877	573,621
Capital			
Professional and special services			1,206
All other expenditures			
Construction and acquisition of land buildings and equipment	9,566	6,679	2,330
Construction and acquisition of machinery and equipment	35,133	91,401	30,662
	44,699	98,080	34,198
	955,813	914,957	607,819

2. Personnel Requirements

Person-year and personnel cost trends are provided in Figures 21 and 22. Person-year distribution by activity over the years 1989-90 to 1991-92 are shown in Figure 23.

Figure 21: Person-Years 1985-86 to 1993-94

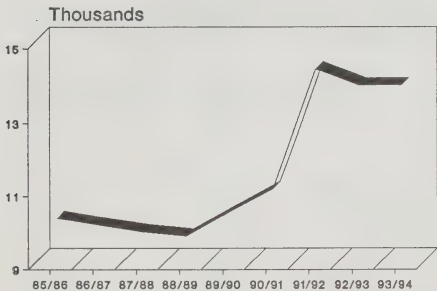


Figure 22: Personnel Costs 1985-86 to 1993-94

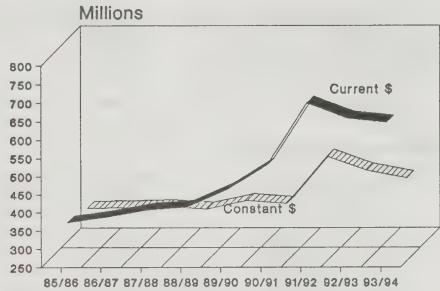


Figure 23: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Excise			
Goods and Services Tax (GST)	3,991	2,676	-
... Transfer from Federal Sales Tax to GST	955	375	445
Federal Sales Tax	<u>659</u>	<u>1,269</u>	<u>1,538</u>
Total Excise	5,605	4,320	1,983
Customs *	7,722	7,453	7,312
Corporate Administration **	936	893	842
	14,263	12,666	10,137

* Customs person-year requirements exclude student and trainee expenditures which equate to approximately 194 and 135 person-years respectively (1990-91 forecast).

** Corporate Administration person-year requirements exclude nine "other person-years" (Minister's Exempt Staff).

Approximately 71% of total departmental expenditures are personnel related. In 1991-92, personnel costs will amount to \$683 million, an increase of approximately \$125.3 million over the forecast for 1990-91.

Fifty-five percent of departmental person-years are in the Program Administration group, reflecting the Department's major role in Customs and Excise tax administration. About 11% of person-years are in the Auditing group and carry out the verification process to ensure the collection of revenue due to the Crown and compliance with other aspects of legislation

administered by the Department. The number of person-years and average salary by category are provided in Figure 24.

Figure 24: Details of Personnel Requirements

	<u>Person-Years*</u> <u>Controlled by Treasury Board</u>			<u>Current</u> <u>Salary</u> <u>Range</u>	<u>1991-92</u> <u>Average</u> <u>Salary</u> <u>Provision</u>
	91/92	90/91	89/90		
Management	189	112	110	59,000-132,700	78,619
Scientific and Professional					
Auditing	1,584	618	615	32,553-73,398	49,889
Other	53	51	50		51,368
Administration and Foreign Services					
Admin. Services	685	300	286	17,470-72,817	43,879
Commerce	84	90	90	17,637-72,787	60,120
Computer Services	128	67	61	22,310-73,032	49,900
Financial Services	90	85	77	15,516-69,789	50,669
Personnel Admin.	200	133	133	16,390-67,273	48,227
Program Admin.	7,829	5,600	5,457	17,470-72,817	37,852
Other	124	62	59		43,676
Technical					
Drafting and Illus.	9	5	5	19,852-51,443	34,991
Engineering and Scientific Support	13	7	6	17,919-64,912	40,488
General Technical	8	8	8	16,124-71,058	38,621
Other	1				38,875
Administrative Support					
Clerical	2,581	2,147	2,159	16,504-40,509	26,281
Other	616	505	502		26,253
Operational					
General Labour and Trades	18	21	22	19,889-49,692	26,381
General Services	51	48	51	16,989-51,984	28,129
<hr/>					
	<u>Other</u> <u>Person-Years</u>			<u>Current</u> <u>Salary</u> <u>Range</u>	<u>Average</u> <u>Salary</u> <u>Provision</u>
	91/92	90/91	89/90	<u>1990-91</u>	<u>1991-92</u>
Other	9	9	9	61,500	82,437

* **Person-Years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term, or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of departments and agencies listed in the Schedule I, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 24 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order-in-Council. Also, the person-years of some departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control, but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the estimates. In figure 24, above, the nine person years specified relate to Minister's exempt staff. The Department also expends personnel related dollars in the employment of students (in direct support of Customs operations) and its 'pass/fail' Customs Inspector Recruit Training Program. While neither of these areas is subject to person-year controls, it is estimated that expenditures on student employment and new recruit assessment and training equated to approximately 194 and 155 person-years, respectively, in 1990-91.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-year for the Program by occupational group. The current salary range shows the salary ranges by occupational group at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by the person-years for the group. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 25 presents the distribution of capital expenditures by type of asset to be acquired. Capital expenditures represent 4.7% of total 1991-92 Estimates. Actual expenditures for 1989-90 were \$5.0 million higher than forecast, in response to changing departmental priorities. Figure 26 presents the Department's major capital projects.

Figure 25: Distribution of Capital Expenditures

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Accommodation Plan			
New Construction	8,400	5,180	1,846
Renovations to existing facilities	1,626	1,478	649
Equipment			
New	28,473	85,822	28,565
Replacement	6,200	5,600	3,138
Total Capital	44,699	98,080	34,198

Figure 26: Details of Major Capital Projects

(thousands of dollars)	Previously Estimated Total Cost	Currently Estimated Total Cost	Forecast Expenditure to March 31,1991	Estimates 1991-92	Future Years Requirements
EDP and Other Equipment					
Goods and Services Tax	-	127,497	72,561	21,739	33,197
Personal Alarm Security System	14,833	15,800	6,600	230	9,000
Construction Projects					
Aldergrove, B.C.	1,610	1,610	110	1,500	-
Campobello, N.B.	866	1,095	1,070	25	-
Climax, Sask.	850	870	170	700	-
Dundee, P.Q.	815	875	145	730	-
Franklin Center, P.Q.	700	845	45	800	-
Rainy River, Ont.	800	858	853	5	-
Roosville, B.C.	1,360	1,470	1,425	45	-
Lacolle, P.Q.	-	12,000	1,000	700	10,300
Huntington, B.C.	-	6,300	600	5,700	-
Other Projects	-	-	495	2,000	-

4. Revenue

Figure 27 presents a breakdown of revenue collected by Customs and Excise for the years 1987-88, 1988-89 and 1989-90.

Figure 27: Revenue by Class

(thousands of dollars)	1989-90	1988-89	1987-88
Customs			
Import duties	5,233,105	5,033,226	4,883,825
Motive fuels-gasoline	27,514	36,274	28,410
Sales Tax (Imports)	2,960,587	2,397,489	2,182,201
Other Excise taxes (imports)	92,188	72,807	87,750
Non-Tax revenue	74,784	23,391	20,797
Softwood lumber collected on behalf of the provinces	6	52	54
Total Collections-Customs	8,388,184	7,563,239	7,203,037
Excise			
Sales Tax	15,517,378	14,047,756	11,538,354
Gasoline	2,172,539	2,184,815	2,311,894
Aviation and diesel	405,948	508,219	521,170
Other Excise taxes	1,088,663	1,322,214	1,434,415
Energy-related taxes	1		
Excise duties	2,130,471	1,452,935	1,459,927
Telecommunication programming	152,435	135,365	98,849
Services tax			
Non-tax revenue	155	178	706
Revenue collected on behalf of other departments:			
Petroleum Compensation Charges	(5)		186
Air Transportation Tax	493,748	498,942	435,022
Energy-related taxes			18
Revenue collected on behalf of the provinces:			
Softwood lumber export charge	59,927	67,579	386,702
Total Excise Collections	22,021,260	20,218,003	18,187,243
TOTAL COLLECTIONS	30,409,444	27,781,242	25,390,280
less: refunds, rebates and drawbacks:			
Departmental	(1,580,781)	(1,424,354)	(1,442,465)
Other departments			(1,259)
Provinces	(1,041)	(812)	(229)
less: transfers to other department	(493,748)	(498,942)	(433,967)
less: transfers to provinces	(59,586)	(61,682)	(419,827)
Net Collections	28,274,288	25,795,452	23,092,533

Several factors have a direct impact on the amount of revenue collected in any given year. These include the general level of economic activity, changes in the rate of tax, expansions, restrictions or withdrawal of exemptions, the imposition of new taxes or refund provisions, the effects of inflation, and the effectiveness of the Department's examination, verification and enforcement operations.

Gross collections increased by \$2.6 billion or 9.4% in the 1989-90 fiscal year. Customs revenue in 1989-90 increased by \$825 million or 10.9% over the 1988-89 fiscal year. Excise revenue increased by \$1.8 billion or 8.9%. These increases reflect recent budgetary measures.

5. Net Cost of Program

Figure 28 shows the net cost of the Program. Costs of services provided without charge by other departments do not include depreciation or accommodation provided without charge by this department.

Figure 28: Estimated Net Cost of Program for 1991-92

(thousands of dollars)	1991-92	1990-91
Operating expenditures	911,114	535,314
Capital	44,699	13,739
Main Estimates	955,813	549,053
Services received without charge		
Accommodation		
- from Public Works Canada	67,100	61,500
Cheque issue services		
- from Supply and Services	1,063	997
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and cost		
- from Treasury Board Secretariat	26,529	17,510
Other services		
- from other departments	7,917	7,487
	102,609	87,494
Total Program cost	1,058,422	636,547
Less revenue credited directly to the Consolidated Revenue Fund*	(32,000)	(27,000)
Estimated net program cost	1,026,422	609,547

*reflects non-tax revenues only

6. Remissions

Tariff remission orders are special measures that provide either complete or partial exemptions from Customs duties (and sales tax in some cases) that are normally payable on imported goods.

Remissions differ from other duty relief measures in that they are tailored to meet special circumstances or requirements. As such, they are generally proposed where it is inappropriate to provide relief by statutory tariff amendments (or other Order-in-Council measures) or as interim measures pending a statutory tariff amendment. Most tariff remissions are recommended to rectify anomalies or inequities in particular import situations caused by the tariff structure, or to provide short-term assistance to particular Canadian manufacturers facing serious competitive problems. Normally, the Minister of National Revenue sponsors those remissions which are required to overcome problems in the administration of Customs and Tariff legislation and which have no economic or policy implications.

Remissions granted under Section 23 of the Financial Administration Act or Section 101 of the Customs Tariff are reported in the Public Accounts for the fiscal year in which they are granted. In addition, the Minister of Finance provides a semi-annual report to Parliament on new remission orders, including those sponsored by the Minister of National Revenue. These semi-annual reports describe the remission orders and identify the sponsoring department or agency, the legislation under which each remission is granted, the actual or forecast total amounts to be remitted for the life of each order, and the reasons for the issuance of the order.

B. Other Information

1. Spectrum of Program Results

The Department has developed a spectrum of results for each of the two activities involved in fulfilling the operational aspects of the departmental mandate, based on their activity objectives. These results are intended to identify the key operational outputs of each activity, the benefits that are produced for target client groups, and measures that give an indication of the extent to which the Department is meeting its activity objectives.

It should be noted that the spectrum relating to the Excise Activity, in its current form, does not reflect the six sub-activities relating to the Goods and Services Tax component of Excise, which have been established on an interim basis for purposes of the 1991-92 Estimates (see p. 20). The Department is planning to revise the spectrum, in the upcoming year, to reflect the new activities involved in the administration of the Goods and Services Tax (see p. 28).

Figure 29: Spectrum of Program Results - Excise Activity (Federal Sales Tax)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
TAX INTERPRETATIONS Licence investigations (licensing desk and fields) Licensing Tax Interpretations casework Taxpayer Assistance Program Casework Information program Written rulings Quality control	(Excise Licensees) Taxpayers as required by legislation are licensed (Excise Licensees) Information including tax interpretation is provided to persons affected by the Acts in order for them to properly self- assess their liabilities and entitlements to better comply with the legislation	<ul style="list-style-type: none">• Licensees are well informed of their rights and obligations with respect to Excise legislation and policy• Voluntary compliance with Excise legislation and policy is fostered and facilitated
REVENUE COLLECTIONS Collection cases Entries posted with respect to monthly returns, assessments, penalties, interest and credits to accounts receivable Adjustments to accounts receivable	(Licensees) are provided with opportunity to remit tax returns and monies to the Crown (Government) Tax returns are processed; revenue is received, deposited and accounted for; outstanding monies owing to the Crown are collected	<ul style="list-style-type: none">• Non-compliance with Excise legislation and policy is identified and rectified• Legislative mandate of the Department is fulfilled, i.e. to assess, collect, and refund where appropriate

Figure 29: Spectrum of Program Results - Excise Activity (Federal Sales Tax) (Continued)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
VERIFICATION AND ENFORCEMENT		
Audit units completed	(Government and Licensees) Overpayments and underpayments of taxes imposed by Excise legislation are detected and corrected through selective audit of licensees and refund claimants	• Public confidence in the integrity and fairness of the Excise process is ensured
Assessment and credit issues		
Special investigations of suspected cases of fraud		
Tax factors surveys and values	(Licensees) are provided with information to assist them to comply voluntarily with legislation requirements	
Duty surveillance and post-functional reviews (audit)	(Government and Licensees) Non-compliance with the requirements of the Excise Act is identified and rectified	
Refund claims	(Excise Licensees) Duties, taxes and levies are refunded where appropriate	
APPEALS		
Appeal decisions rendered	(Licensees) are provided the opportunity to appeal departmental decisions with respect to classification, tax status or valuation; confidence in integrity, fairness and equity of the system	

Figure 30: Spectrum of Program Results - Customs Activity

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
PORT OPERATIONS TRAVELLERS Travellers processed Information to travelling public Profile ports and operations	(Travelling Public) Travellers are provided the opportunity to meet the declaration requirements of statutes and regulations related to the flow of people, goods and conveyances across the frontier (Travelling Public) Information is provided on entitlement obligations in order for travellers to better comply with the legislation (Canadian Public) It is determined that travellers declarations are accurate and that the requirements of all legislation administered by the department are met	 Voluntary compliance with statutes and regulations governing the flow of people, goods and conveyances across the frontier
Travellers referred to secondary of Customs and to other government departments (i.e. Agriculture, Immigration) Enforcement Actions	(Government and Canadian Public) Enforcement initiatives and priorities of the Government (such as National Drug Strategy) are implemented to provide protection	Control the movement of people, goods and conveyances entering or leaving Canada for the protection of industry and society
PORT OPERATIONS COMMERCIAL Information programs such as consultation, training, seminars, publications Carrier declarations processed Commercial releases processed Commercial entries processed Postal documents processed	(Canadian Industry) Information is provided on entitlements and obligations in order for importers to better comply with the legislation (Canadian Industry/Public Health & Safety) Goods seeking entry to Canada conform to prevailing statutes and regulations (Canadian Industry) ensures all goods declared are classified correctly to protect the revenue, foster compliance and protect industry from unfair import competition (Canadian Industry / Canadian Public) Postal items are controlled to provide protection to public and industry	 Collection and protection of the revenue Voluntary self-compliance tax system characterized by well-informed importers

Figure 30: Spectrum of Program Results - Customs Activity (Continued)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
Examinations conducted	(Government) Appropriate duties and taxes are collected	Control of shipments entering and exiting Canada
Regulatory functions performed on behalf of other government departments	(Other Government Departments) Regulatory requirements are met, e.g. checking permits, certificates, quotas, for controlling shipments entering and exiting Canada	
Specific enforcement initiatives	(Canadian Public) Protection is provided and the government's social, political and economic policy goals are advanced	
Trade statistics	(Statistics Canada) Adequate data is collected on trade statistics	Availability of appropriate trade statistics for government development of trade policy
Initiatives aimed at facilitating and streamlining commercial process	(Canadian industry) Effective and efficient process is provided to importing community	Improved government/importing community relations
APPRAISAL AND ADJUSTMENTS		Effective customs commercial system
Commodity declarations reviewed	(Government) Assurance is made that all goods declared are classified and appraised in conformity with prevailing statutes and regulations; and that all Customs duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed	
	(Government) Import classification and value are verified to ensure accurate information on trade flows to protect Canadian industry and identify trade opportunities	Accurate information on trade flow to protect Canadian industry and to identify trade opportunities
		Correct application of duty and taxes upon imported goods
Rulings processed	(Importers and Government) Ensure all duties, taxes and other relevant charges and levies are assessed, collected and refunded, where appropriate	Ensure all monies due and payable are collected; refunds where appropriate

Figure 30: Spectrum of Program Results - Customs Activity (Continued)

OPERATIONAL OUTPUTS	(CLIENTS) BENEFITS	PROGRAM OUTCOMES
Refund claims processed	(Importers) Streamline processes	Voluntary compliance fostered
Drawback claims processed		
Remission claims processed		
Measures and initiatives to improve levels of service		
Enforcement actions	(Government) Ensures compliance with legislation, thereby fostering voluntary compliance within the importing community	
INTERPRETATIVE POLICY DETERMINATIONS AND APPEALS	(Industry) There is protection from real or potential injury through investigation, determinations and referring cases to Tribunal (e.g. anti-dumping cases) and other cases involving undervaluation, misclassification and misdescription	Protection of Canadian industry from unfair import competition and threat of injury
Policy Interpretation-Special Import Measures Act (SIMA)		
Policy Interpretation-Tariff Classification		
Policy Interpretation-Valuation		
Tariff and Assessment Appeals		
Monitoring		
Adjudications		
Specific Measures and Initiatives		

Acts Administered in Whole or in Part by Customs and Excise

Act for carrying into effect a Treaty between Canada and the United States for the suppression of smuggling operations

Aeronautics Act

Animal Disease and Protection Act

Atomic Energy Control Act

Bretton Woods and Related Agreements Act

Canada Agricultural Products Act

Canada Dairy Products Act

Canada-Nova Scotia Oil and Gas Agreement Act

Canada Ports Corporation Act

Canada Shipping Act

Canada-United States Free Trade Agreement Implementation Act

Canada Water Act

Canadian Commercial Corporation Act

Canadian Dairy Commission Act

Canadian Environmental Protection Act

Canadian Wheat Board Act

Citizenship Act

Coastal Fisheries Protection Act

Consumer Packaging and Labelling Act

Convention on International Trade in Endangered Species of Wild Fauna and Flora*

Copyright Act

Criminal Code

Cultural Property Export and Import Act

Customs Act

Customs and Excise Offshore Application Act

Customs Tariff

Department of National Revenue Act

Diplomatic and Consular Privileges and Immunities Act

Energy Administration Act

Environmental Contaminants Act

Excise Act

Excise Tax Act

Explosives Act

Export and Import Permits Act

Fertilizers Act

Financial Administration Act

Fish Inspection Act

Fisheries Act

Food and Drugs Act

*This international convention is not an act of Parliament but is administered pursuant to the Export and Import Permits Act.

Game Export Act
Government Works Toll Act

Hamilton Harbour Commissioners' Act
Harbour Commissions Act
Hazardous Products Act

Immigration Act
Importation of Intoxicating Liquors Act
Industry, Science and Technology Act (Department of)
Inspection and Sale Act
International Boundary Commission Act

Livestock and Livestock Products Act
Livestock Pedigree Act

Meat and Canned Foods Act
Meat Import Act
Meat Inspection Act
Merchant Seamen Compensation Act
Motor Vehicle Safety Act
Motor Vehicle Tire Safety Act

Narcotic Control Act
National Energy Board Act
Navigable Waters Protection Act

Pest Control Products Act
Pilotage Act
Plant Quarantine Act
Precious Metals Marking Act
Privileges and Immunities (International Organizations) Act
Privileges and Immunities (North Atlantic Treaty Organization) Act
Public Harbours and Port Facilities Act

Quarantine Act

Radiation Emitting Devices Act
Radiocommunication Act
Railway Act

Seeds Act
Softwood Lumber Products Export Charge Act
Special Import Measures Act
Statistics Act

Textile and Clothing Board Act
Textile Labelling Act
Toronto Harbour Commissioners' Act
Trade-Marks Act
Transport Act
Transportation of Dangerous Goods Act

United States Wreckers Act

Visiting Forces Act

CUSTOMS AND EXCISE INDEX

Acts Administered by Customs and Excise	11, 56
Anti-dumping	11, 38
Antidumping	
-Interpretative Policy Determination and Appeal	38
Canada - United States Free Trade Agreement	10, 11, 13, 14, 34, 43
Commodity Tax Reform	15, 16
Corporate Administration Activity	12, 41
-Financial Performance	42
-Resource Summary	42
Corporate Administration Sub-Activities	
-Audit and Evaluation	41
-Communications	41
-Corporate Management	41
-Executive	41
-Human Resources	41
Customs 2000	7, 16
Customs Activity	12, 18, 32
-Financial Performance	34
-Performance Information	34
-Resource Summary	33
-Spectrum of Program Results	53 - 55
Customs Activity Evaluations	
-Common Border Facilities	19
-Customs Commercial System	18
-Customs Specialized Enforcement	18
Customs Commercial System	18
Customs Specialized Enforcement	18
Customs Sub-Activities	
-Appraisal and Adjustment	32, 37
-Interpretative Policy Determinations and Appeals	32, 38
-Port Operations	32, 35
-Program Development and Systems Maintenance	33
-Program Management and Support	33
Customs Tariff	32, 39
Excise Activity	11, 12, 17, 20
-Spectrum of Program Results	51, 52
-Financial Performance	24
-Resource Summary	23
Excise Activity Evaluations	
-Verification and Enforcement	18
Excise Sub-Activities	20
-Appeals (FST)	22
-Policy and Systems (FST)	22
-Program Management and Support (FST)	22
-Revenue Collections (FST)	22, 29
-Tax Interpretations (FST)	22, 28
-Verification and Enforcement (FST)	18, 22, 30
-Administration, Systems and Support (GST)	21
-Appeals (GST)	21
-Client Information and Interpretations (GST)	20

-Compliance (GST)	21
-Planning and Preparation (GST)	22
-Policy Development (GST)	21
-Verification (GST)	20
General Agreement on Tariffs and Trade (GATT)	11, 13
Goods and Services Tax	6, 8, 10, 14-16, 20, 42
-Performance Information	25
Harmonized System	37
Manufacturer's Sales Tax	14
Pearson International Airport	10, 34
Person-Year Reduction Measures	17
Personal Alarm Security System (PASS)	17, 47
Remissions	50
Resource Reductions	7
Special Import Measures Act	38

Sous-activités de l'Administration ministérielle

Communications	43
Haute direction	43
Vérification et évaluation	43
Gestion des ressources	43
Gestion ministérielle	43
Sous-activités des Douanes	
Appréciation et rajustements	33, 39
Elaboration de programmes/mise à jour de systèmes	34
Gestion et soutien des programmes	34
Interprétation de la politique et appels	33, 39
Opérations des bureaux	33
Opérations des bureaux	36
Système d'alarme et de sécurité personnelle	17, 50
Système des douanes pour le secteur commercial	18
Tarif des douanes	33, 41
Taxe de vente fédérale	14
Taxe sur les produits et services	6, 8, 10, 14-16
Taxe sur les produits et services	20, 44
-Données sur le rendement	25

35	Accord de libre-échange: Canada et Etats-Unis	10, 11, 13, 14
13	Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce	11, 13
20	Activité Accise	12, 18, 20
55	-Evénail des résultats du programme	54, 55
25	-Résultats financiers	
23	-Sommaire des ressources	
43	-Administration ministérielle	12, 43
44	-Résultats financiers	
44	-Sommaire des ressources	
33	Activité Douanes	12, 18, 33
36	-Aperçu des résultats	
36	-Données sur le rendement	
36	-Evénail des résultats du programme	56, 57, 58
34	-Sommaire des ressources	
34	-Résultats financiers	
35	Activités spéciales d'exécution des Douanes	
19	Aéroport international Pearson	8, 10, 16, 35
39	Antidumping	11, 39
16	Douanes 2000	7, 16
18	Efficacité du programme de l'activité Accise	
18	-Vérification et exécution	
18	Efficacité du programme de l'activité Douanes	
19	-Activités spéciales d'exécution des Douanes	
18	-Arbitrage	
18	-Installations communes à la frontière	
18	-Système des douanes pour le secteur commercial	
18	Loi sur les douanes	
40	Loi sur les mesures spéciales d'importation	
59	Lois appliquées par Douanes et Accise	11, 59
17	Mesures de réduction des années-personnes	
16	Réductions des ressources	15, 16
7	Réforme de la taxe à la consommation	
53	Remises	
22	Sous-activités de l'Accise pour la TPS	
21	-Administration, systèmes et soutien	
21	-Appels	
21	-Elaboration de la politique	
21	-Observation	
21	-Renseignements aux clients et interprétations	
21	-Vérification	
23	Sous-activités de l'Accise pour la TVF	
23	-Appels	
23	-Gestion et soutien du programme	
22	-Interprétation fiscale	
22	-Perception des recettes	
22	-Politique et systèmes	
22	-Vérification et exécution	18, 22

Loi sur le droit à l'exportation de produits de bois d'oeuvre
Loi sur la statistique

Loi sur la Commission du textile et du vêtement

Loi sur l'étiquetage des textiles

Loi sur les commissaires du havre de Toronto

Loi sur les marques de commerce

Loi sur les transports

Loi sur le transport des marchandises dangereuses

Loi sur les bateaux sauveteurs des États-Unis

Loi sur les forces étrangères présentes au Canada

Loi sur les engrais chimiques
Loi sur la gestion des finances publiques
Loi sur l'inspection du poisson
Loi sur les pêcheries
Loi des aliments et drogues

Loi sur l'exportation du gibier
Loi sur les droits de passage dans les ouvrages de l'État
Loi sur les commissaires du havre de Hamilton
Loi sur les Commissions de port
Loi sur les produits dangereux

Loi sur l'immigration
Loi sur l'importation des boissons enivrantes
Loi sur le ministère de l'Industrie, des Sciences et de la Technologie
Loi sur l'inspection et la vente
Loi sur la Commission de la frontière internationale
Loi sur les animaux de ferme et leurs produits
Loi sur la généalogie des animaux

Loi sur les viandes et conserves alimentaires
Loi sur l'importation de la viande
Loi sur l'inspection des viandes
Loi sur l'indemnisation des marins marchands
Loi sur la sécurité des véhicules automobiles
Loi sur la sécurité des pneus de véhicules automobiles

Loi sur les stupéfiants
Loi sur l'Office national de l'énergie
Loi sur la protection des eaux navigables
Loi sur les produits antiparasitaires
Loi sur le pilotage

Loi sur la quarantaine des plantes
Loi sur le poinçonnage des métaux précieux
Loi sur les privilèges et immunités des organisations
internationales
Loi sur les privilèges et immunités de l'Organisation du Traité de l'Atlantique Nord (OTAN)
Loi sur les ports et installations de port publics

Lois appliquées en tout ou en partie par Douanes et Accise

Loi concernant l'exécution des dispositions du Traité conclu entre le Canada et les Etats-Unis en vue de la suppression de la contrebande
Loi sur l'aéronautique

Loi sur les maladies et la protection des animaux
Loi sur le contrôle de l'énergie atomique

Loi sur les accords de Bretton Woods et des accords connexes

Loi sur les normes des produits agricoles du Canada
Loi sur les produits laitiers du Canada
Loi sur l'accord entre le Canada et la Nouvelle-Ecosse sur la gestion des ressources pétrolières et gazières

Loi sur la Société canadienne des ports
Loi sur la marine marchande du Canada

Loi de mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis d'Amérique
Loi sur les ressources en eau du Canada

Loi sur la citoyenneté

Loi sur la Commission canadienne du lait

Loi canadienne sur la protection de l'environnement

Loi sur la Commission canadienne du blé

Loi sur la protection des pêcheries côtières

Loi sur l'emballage et l'étiquetage des produits de consommation

Convention sur le commerce international des espèces de faune et de flore menacées d'extinction*

Loi sur le droit d'auteur

Code criminel

Loi sur l'exportation et l'importation de biens culturels

Loi sur les douanes

Loi sur la compétence extracôtière du Canada pour les douanes et l'accise

Tarif des douanes

Loi sur le ministère du Revenu national
Loi sur les privilèges et immunités diplomatiques et consulaires et l'exonération de droits

Loi sur l'administration de l'énergie
Loi sur les contaminants de l'environnement
Loi sur les explosifs

Loi sur l'accise
Loi sur la taxe d'accise

Loi sur les licences d'exportation et d'importation

* Cette convention internationale n'est pas une loi du parlement. Elle est appliquée en vertu de la Loi sur les licences d'exportation et d'importation.

Tableau 30: Éventail des résultats du programme de l'activité Douanes (suite)

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>Demandes de drawback traitées</p> <p>Demandes de remise traitées</p> <p>Mesures et initiatives pour améliorer le niveau des services</p> <p>Mesures d'exécution</p>	<p>(Importateurs) Rationalise des processus</p> <p>(Gouvernement)</p> <p>Respect des dispositions législatives et, partant, encouragement du respect spontané de la loi par les importateurs</p>	<p>Encouragement du respect spontané de la loi</p>
<p>INTERPRÉTATION DE LA POLITIQUE ET APPELS</p> <p>Interprétation de la politique - Loi sur les mesures spéciales d'importation (LMSI)</p> <p>Interprétation de la politique - Classement tarifaire</p> <p>Interprétation de la politique - Valeur</p> <p>Appels des décisions tarifaires et des cotisations</p> <p>Contrôle</p> <p>Arbitrage</p> <p>Mesures et initiatives particulières</p>	<p>(Industrie) Il ya protection contre tout préjudice réel ou possible par des enquêtes, des décisions et des renvois de cas au Tribunal (p. ex., les cas de dumping), et par l'examen d'autres cas où il y a sous-évaluation, classement erroné et mauvaise désignation</p> <p>Protection de l'industrie canadienne contre la concurrence déloyale des importations et contre la menace de préjudice</p>	<p>Protection de l'industrie canadienne contre la concurrence déloyale des importations et contre la menace de préjudice</p>

Tableau 30: Éventail des résultats du programme de l'activité Douanes (suite)

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
Examen effectués	(Gouvernement) Les droits et taxes appropriés sont perçus	Contrôle des expéditions entrant au Canada et le quittant
Fonctions réglementaires exercées pour le compte d'autres ministères de l'État	(Autres ministères de l'État) Respect des exigences des règlements, par exemple, vérification des licences, certificats, contingents, etc. afin de contrôler les expéditions entrant au Canada ou le quittant	
Initiatives particulières au chapitre de l'exécution	(Public canadien) La protection est accordée et les buts de la politique socio- économique du gouvernement sont avancés	
Statistiques sur les échanges	(Statistique Canada) Les données suffisantes sont réunies pour les statistiques sur les échanges	Accessibilité de statistiques appropriées sur les échanges pour l'élaboration de la politique commerciale du gouvernement
Initiatives visant à faciliter et à rationaliser les processus commerciaux	(Industrie canadienne) Processus efficaces et efficaces fournis aux importateurs	Amélioration des relations entre le gouvernement et les importateurs
APPRECIATION ET RAJUSTEMENTS	(Gouvernement) Certitude que toutes les marchandises déclarées sont classées et appréciées en conformité avec les lois et les règlements en vigueur, et que tous les droits de douane, taxes et autres prélèvements pertinents sont imposés	Système efficace des Douanes pour le secteur commercial
Déclarations de marchandises examinées	(Gouvernement) Vérification du classement et de la valeur des importations pour assurer l'exactitude des renseignements sur les courants des échanges afin de protéger l'industrie canadienne et de cerner les occasions de commercer	Bonne application des droits et des taxes sur les marchandises importées
Décisions traitées	(Importateurs et gouvernement) Veullier à ce que tous les droits, taxes et autres prélèvements pertinents soient imposés, perçus et, lorsqu'il y a lieu, remboursés	Perception de toutes les sommés dues et à payer? remboursement au besoin
Demandes de remboursement traitées		(Renseignements supplémentaires)

Tableau 30 : Éventail des résultats du programme de l'activité Douanes

EXTRANTS OPÉRATIONNELS	AVANTAGES (CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>OPÉRATIONS DES BUREAUX</p> <p>Voyageurs traités</p> <p>Renseignements aux voyageurs</p> <p>Bureaux et opérations</p> <p>standards</p>	<p>(Voyageurs)</p> <p>Possibilité pour les voyageurs de respecter les exigences en matière de déclaration des lois et règlements qui ont trait à la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport à la frontière</p> <p>(Voyageurs)</p> <p>Renseignements fournis aux voyageurs au sujet de leurs droits et obligations afin qu'ils puissent mieux se conformer aux dispositions législatives</p> <p>(Public canadien)</p> <p>On a déterminé que les déclarations des voyageurs sont exactes et que les exigences par le Ministère sont respectées</p> <p>Mise en oeuvre des initiatives et des priorités du gouvernement au chapitre de l'exécution (p.ex., la Stratégie nationale antidrogue) afin d'assurer la protection des intéressés</p>	<p>Contrôle des déplacements des personnes, des marchandises et des moyens de transport entrant au Canada ou le quittant afin de protéger l'industrie et la société</p>
<p>SECTEUR COMMERCIAL</p> <p>OPÉRATIONS DES BUREAUX DU</p> <p>Programmes d'information comme des services de consultation et de formation, des colloques, des publications</p> <p>Déclarations de transporteurs</p> <p>traitées</p> <p>Matérielles commerciales</p> <p>traitées</p> <p>Déclarations commerciales</p> <p>traitées</p>	<p>(Industrie canadienne)</p> <p>Renseignements fournis aux importateurs au sujet de leurs droits et obligations afin qu'ils puissent mieux respecter les dispositions législatives</p> <p>(Industrie canadienne et santé et sécurité du public) Respect des lois et règlements en vigueur par les marchandises que l'on cherche à importer au Canada</p> <p>(Industrie canadienne)</p> <p>Classement approprié de toutes les marchandises déclarées afin de protéger le fisc, d'encourager le respect de la loi et de protéger l'industrie contre toute concurrence déloyale de la part des importations</p> <p>(Industrie canadienne, public canadien) Contrôle des envois postaux pour assurer la protection du public et de l'industrie</p>	<p>Perception et protection des recettes</p> <p>Régime fiscal axé sur le respect spontané de la loi caractérisé par des importateurs bien renseignés</p>
<p>Documents postaux traités</p>		

Tableau 29: Eventail des résultats du programme - Activité Accise (Taxe de vente fédérale)

EXTRANTS FISCAUX	AVANTAGES (POUR LES CLIENTS)	RÉSULTATS DU PROGRAMME
<p>Redressements des comptes</p> <p>débiteurs</p> <p>(Gouvernement) Traitement des déclarations de taxe comprenant la réception, le dépôt et la comptabilisation des recettes ainsi que la perception des arriérés dus à la Couronne</p>		<p>• Le mandat du Ministère en vertu de la loi, c.-à-d. le calcul, la perception et le remboursement des recettes, s'il y a lieu, est exécuté</p>
<p>Unités de vérification terminées</p> <p>Cotisations établies et crédits accordés</p> <p>Enquêtes spéciales sur les cas suspects</p>	<p>(Gouvernement et titulaires de licences) Détection des paiements en trop et en moins des taxes exigées en vertu de la législation de l'Accise par vérification sélective du dossier des titulaires de licences et des demandeurs de remboursements et correction des erreurs relevées</p>	<p>• La confiance du public en l'intégrité et en l'équité du processus de l'Accise est assurée</p>
<p>Enquêtes sur les coefficients de la taxe et valeur de ces coefficients</p> <p>Surveillance des droits et vérifications post fonctionnelles</p> <p>Demandes de remboursement</p>	<p>(titulaires de licences) Communication à ces titulaires des renseignements dont ils ont besoin pour se conformer volontairement aux exigences de la loi</p> <p>(Gouvernement et titulaires de licences) Les cas de non-observation des exigences de la loi sur l'acrise sont relevés et corrigés</p> <p>(Titulaires de licences) Juste remboursement des droits, des taxes et autres prélèvements</p>	
<p>APPEALS</p> <p>Décisions rendues en réponse aux appels</p>	<p>(titulaires de licences) Les titulaires peuvent en appeler des décisions du Ministère concernant le classement, le statut fiscal ou la valeur des marchandises et ont confiance en l'intégrité, la justice et l'équité du système</p>	

1. Eventail des résultats du programme

Le Ministère a dressé un éventail des résultats pour les deux activités chargées des aspects opérationnels du mandat du Ministère, en fonction des objectifs de chaque activité. Il veut ainsi indiquer les extrants opérationnels clés de chaque activité, les avantages apportés aux groupes de clients visés, et les mesures qui donnent une idée de jusqu'à quel point le Ministère respecte les objectifs de son activité.

Il est à remarquer que la vue d'ensemble pertinente à l'activité Accise, telle qu'elle apparaît présentement, ne traduit pas les six sous-activités de la composante taxe sur les produits et services pour l'Accise, laquelle a été établie à titre provisoire pour les besoins du Budget des dépenses de 1991-1992 (voir p. 20). Le Ministère se propose de réviser, dans l'année à venir, la vue d'ensemble afin que les nouvelles activités entraînées par l'application de la taxe sur les produits et services y soient reflétées.

Tableau 29 : Eventail des résultats du programme - Activité Accise (Taxe de vente fédérale)

EXTRANTS FISCAUX		AVANTAGES (POUR LES CLIENTS)		RÉSULTATS DU PROGRAMME
INTERPRÉTATION FISCALE		Enquêtes concernant les licences (au bureau et à l'extérieur)	(Titulaires de licences de l'Accise) Octroi de licences aux contribuables conformément à la loi	• Les titulaires sont bien informés de leurs droits et de la législation découlant de la loi • L'observation volontaire de la législation de la politique de l'Accise est facilitée
		Cas d'interprétation fiscale du Programme d'aide aux contribuables Programme d'information Décisions écrites Contrôle de la qualité	(Titulaires de licences de l'Accise) Communication aux personnes visées par la législation des renseignements y compris les interprétations fiscales dont elles ont besoin pour déterminer elles-mêmes leurs obligations et leurs droits et pour mieux se conformer à la loi	
PERCEPTION DES RECETTES		Cas d'interprétation fiscale	(Titulaires de licences de l'Accise) Communication aux personnes visées par la législation des renseignements y compris les interprétations fiscales dont elles ont besoin pour déterminer elles-mêmes leurs obligations et leurs droits et pour mieux se conformer à la loi	• Les cas de non-observation de la législation et de la politique de l'Accise sont relevés et corrigés
		Cas du Programme d'aide aux contribuables Programme d'information Décisions écrites Contrôle de la qualité	(Titulaires de licences de l'Accise) Les titulaires ont la possibilité de remettre à la Couronne les déclarations de taxe exigées et les montants qui sont dus	

Les décrets de remise tarifaire sont des mesures spéciales qui prévoient des exemptions totales ou partielles des droits de douane (et de la taxe de vente dans certains cas) qui doivent habituellement être payés sur les marchandises importées.

Les remises diffèrent des autres mesures d'exonération de droits du fait que leurs modalités sont adaptées à des circonstances ou à des besoins particuliers. C'est pourquoi elles sont généralement proposées lorsqu'il n'y a pas lieu d'accorder une exonération par voie de modification tarifaire statutaire (ou autres mesures sous forme de décret du conseil), ou en tant que mesures provisoires en attendant une modification tarifaire statutaire. La plupart des remises tarifaires sont recommandées pour corriger des anomalies ou des injustices découlant de situations particulières causées par la structure tarifaire au niveau des importations, ou pour procurer une aide à court terme à des fabricants canadiens donnés devant faire face à des problèmes sérieux de concurrence. D'habitude, le ministre du Revenu national parraine les remises qui sont nécessaires pour surmonter des problèmes dans l'application de la législation douanière et tarifaire et qui n'ont pas de répercussions sur l'économie ou la politique.

Les remises accordées en vertu de l'article 23 de la Loi sur la gestion des finances publiques ou de l'article 101 du Tarif des douanes sont signalées dans les Comptes publics pour l'exercice où elles ont été accordées. De plus, le ministre des Finances présente un rapport semestriel au Parlement sur les nouveaux décrets de remise, y compris ceux parrainés par le ministre du Revenu national. Les rapports semestriels décrivent les décrets de remise et indiquent le ministère ou l'organisme qui les a parrainés, les dispositions législatives aux termes desquelles la remise est accordée, le total, réel ou prévu, à remettre pour la durée de chaque décret, et les raisons de la prise de celui-ci.

(en milliers de dollars)		
1990-91	1991-92	
Dépenses de fonctionnement	911 114	535 314
Capital	44 699	13 739
Budget des dépenses principal	955 813	549 053
Services reçus sans frais		
Locaux		
- de Travaux publics Canada	67 100	61 500
Services d'émission de chèques		
- d'Approvisionnement et Services	1 063	997
Contributions de l'employeur aux avantages sociaux des employés pour les primes et frais d'assurance		
- du Secréariat du Conseil du Trésor	26 529	17 510
Autre services		
- d'autres ministères	7 917	7 487
Cout total du programme	102 609	87 494
Moins: Recettes portées directement au crédit du Trésor*	(32 000)	(27 000)
Cout net estimatif du Programme	1 026 422	609 547

*recettes non fiscales seulement

Tableau 28: Coût net estimatif du Programme pour 1991-1992

Le tableau 28 indique le coût net du programme. Les coûts des services fournis sans frais par d'autres ministères ne comprennent pas la dépréciation ou les locaux fournis sans frais par le Ministère.

5. Coût net du programme

Lors de l'exercice 1989-1990, les perceptions brutes ont augmenté de 2,6 milliards de dollars, ou de 9,4 %. En 1989-1990, les rentrées des Douanes ont été de 825 millions de dollars, ou de 10,9 % supérieures à celles de 1988-1989. Les recettes de l'Accise ont augmenté de 1,8 milliard de dollars, ou 8,9 %. Ces augmentations sont le reflet de récentes mesures budgétaires.

Plusieurs facteurs influent directement sur le montant des recettes dans un exercice donné. Ces facteurs comprennent le niveau général de l'activité économique, les changements dans le taux de la taxe, l'accroissement, la limitation ou le retrait total des exemptions, l'imposition de nouvelles taxes ou l'octroi de nouveaux remboursements, l'effet de l'inflation et l'efficacité des opérations du Ministère au chapitre de l'examen, de la vérification et de l'exécution.

4. Recettes
Le tableau 27 est une décomposition des recettes de Douanes et Accise pour les
exercices 1987-88, 1988-89 and 1989-90.

Tableau 27: Recettes par catégorie

(en milliers de dollars)			
1989-90			
1988-89			
1987-88			
Douanes			
Droit à l'importation	5 233 105	5 033 226	4 883 825
Carburants moteurs-essence	27 514	36 274	28 410
Taxes de vente (importations)	2 960 587	2 397 489	2 182 201
Autres taxes d'accise (importations)	92 188	72 807	87 750
Recettes non fiscales	74 784	23 391	20 797
Droits à l'exportation des produits de bois d'oeuvre perçu pour les compte des provinces	6	52	54
Total des recettes - Douanes			
8 388 184			
7 563 239			
7 203 037			
Accise			
Taxes de vente	15 517 378	14 047 756	11 538 354
Essence	2 172 539	2 184 815	2 311 894
Aviation et diesel	405 948	508 219	521 170
Autre taxes d'accise	1 088 663	1 322 214	1 434 415
Taxes relatives à l'énergie	1		
Droit d'accise	2 130 471	1 452 935	1 459 927
Taxe sur les services de programmation fournis par voie de télécommunication	152 435	135 365	98 849
Recettes non fiscales	155	178	706
Recettes perçues au non d'autre ministères:			
Redevances d'indemnisation pétrolières	(5)		186
Taxe de transport aérien	493 748	498 942	435 022
Taxes relatives à l'énergie		-	18
Recettes perçues pour le compte des province:			
Droit à l'exportation des produits de bois d'oeuvre	59 927	67 579	386 702
Total des recettes de l'Accise			
22 021 260			
20 218 003			
18 187 243			
RECETTES BRUTES			
30 409 444			
27 781 242			
25 390 280			
moins: remboursement et drawbacks:			
Ministère	(1 580 781)	(1 424 354)	(1 442 465)
Autre Ministères	(1 041)	(812)	(1 259)
Provinces	(493 748)	(498 942)	(433 967)
moins: transferts à d'autres ministères	(59 586)	(61 682)	(419 827)
moins: transferts aux provinces			
Recettes nettes			
28 274 288			
25 795 452			
23 092 533			

publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres" années-personnes ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en personnel requises énoncées dans le Budget des dépenses. Dans le tableau 24 ci-dessus, les neufs années-personnes se rapportent au personnel exécutif du Ministère. Le Ministère dépense aussi des sommes au chapitre du personnel pour l'emploi d'étudiants (en soutien direct des opérations des Douanes) et pour son Programme de recrutement et de formation des inspecteurs des douanes avec succès ou échec. Bien que ni l'un ni l'autre de ces secteurs ne soient assujettis à des contrôles des années-personnes, il est estimé que les dépenses pour l'emploi des étudiants et l'évaluation et la formation des recrues, en 1990-1991, sont l'équivalent d'environ 194 et 155 années-personnes respectivement.

Notes. Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par groupe professionnel. La colonne concernant l'échelle des traitements actuelle indiquée les échelles salariales par groupe professionnel en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indiquée les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes du groupe. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

3. Dépenses en capital

Le Tableau 25 fait état de la répartition des dépenses en capital par type de biens à acquérir. Les dépenses en capital représentent 4,7 % du Budget des dépenses de 1991-1992. Les dépenses réelles pour 1989-1990 étaient de 5,0 millions de dollars supérieures aux prévisions à cause de l'évolution des priorités du Ministère. Le tableau 26 mentionne les grands projets d'immobilisations du Ministère.

Tableau 25: Répartition des dépenses en capital

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-92	1990-91	1989-90
Plan d'aménagement				
Nouveaux édifices				
		8 400	5 180	1 846
Rénovations des installations existantes				
		1 626	1 478	649
Matériel				
Acquisition				
		28 473	85 822	28 565
Remplacement				
		6 200	5 600	3 138
		44 699	98 080	34 198

Quinquante-cinq pour cent des années-personnes du Ministère entrent dans le groupe Administration des programmes, ce qui témoigne du rôle important que Douanes et Accise joue dans l'administration fiscale. Environ 11 % des années-personnes font partie du groupe Vérification et servent à l'accomplissement de cette procédure pour assurer la perception des recettes de l'Etat et le respect d'autres aspects des lois appliquées par le Ministère. Le nombre d'années-personnes et le traitement moyen par catégorie figurent au tableau 24.

Tableau 24: Détails des besoins en personnel

	Années-personnes contrôlées par le Conseil du Trésor			Echelle des traitements	Provision pour traitements annuels moyens 1991-1992
	91/92	90/91	89/90		
Gestion	189	112	110	59 000-132 700	78 619
Scientifique et professionnelle					
Vérification	1 584	618	615	32 553-73 398	49 889
Autres	53	51	50		51 368
Administration et services extérieurs					
Services admin.	685	300	286	17 470-72 817	43 879
Commerce	84	90	61	17 637-72 787	60 120
Gestion des systèmes des ordinateurs	128	67	61	22 310-73 032	49 900
Gestion des finances	90	85	77	15 516-69 789	50 669
Gestion du personnel	200	133	133	16 390-67 273	48 227
Admin. des programmes	7 829	5 600	5 457	17 470-72 817	37 852
Autres	124	62	59		43 676
Technique					
Dessin et illustration	9	5	5	19 852-51 443	34 991
Soutien technologique et scientifique	13	7	6	17 919-64 912	40 488
Techniciens divers	8	8	8	16 124-71 058	38 621
Autres	1				38 875
Soutien administratif					
Commis aux écritures et aux règlements	2 581	2 147	2 159	16 504-40 509	26 281
Autres	616	505	502		26 253
Exploitation					
Main-d'oeuvres et hommes de métier	18	21	22	19 889-49 692	26 381
Services divers	51	48	51	16 989-51 984	28 129
Autres					
Années-Personnes*	91/92	90/91	89/90	échelle des traitements	Provision pour les traitements annuels moyens
Autres	9	9	9	61 500-138 300	82 437

* L'expression 'années-personnes' désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée ou occasionnels et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction

2. Besoins en personnel

Les tableaux 21 et 22 indiquent les tendances des années-personnes et des frais de personnel. La répartition des années-personnes par activité au cours des années 1989-90 à 1991-92 est indiquée au tableau 23.

Tableau 21: Années-personnes 1985-1986 à 1993-94

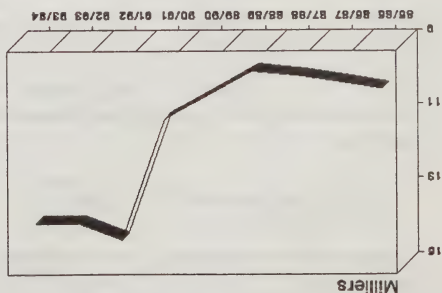


Tableau 22: Frais de personnel 1985-1986 à 1993-1994

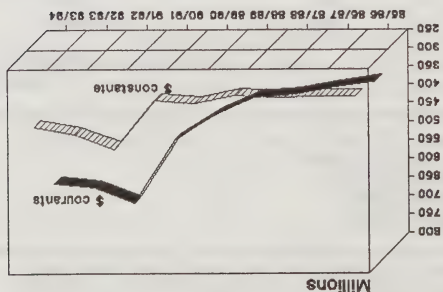


Tableau 23: Besoin en années-personnes par activité

Réel 1989-90	Prévu 1990-91	Budget des dépendances 1991-92
Acclise		
		Taxe sur les produits et services (TPS)
	2 676	3 991
		Remplacemnt de la Taxe de vente fédérale par la TPS
445	375	955
Taxe de vente fédérale		
1 538	1 269	659
Total Acclise		
1 983	4 320	5,605
Douanes *		
7 312	7 453	7 722
Administration ministérielle		
842	893	936
10 137	12 666	14 263

* Les besoins en années-personnes des Douanes ne comprennent pas les années-personnes pour les étudiants et les stagiaires, qui totalisent à peu près 194 et 155 respectivement (prévisions de 1990-91).

** Les besoins en années-personnes de l'Administration ministérielle ne comprennent pas neut <autres années-personnes> (personnel exempté du Ministère).

Environ 71 % des dépenses du Ministère ont trait au personnel. En 1991-1992, les frais de personnel s'élèveront à 683 millions de dollars, soit une augmentation d'approximativement 125,3 millions de dollars comparativement aux prévisions pour 1990-1991.

A. Aperçu des ressources du Programme
1. Besoins financiers par article

Tableau 20: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-92	1990-91	1989-90
Personnel				
Traitement et salaires	587 960	496 981	405 182	
Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	90 461	57 045	53 922	
Autre frais de personnel	4 074	3 218	2 749	
Fonctionnement et entretien				
	682 495	557 244	461 853	
Transports et communications	91 669	89 923	34 816	
Information	15 257	30 873	6 771	
Service professionnels et spéciaux	88 844	98 835	47 447	
Location	3 122	3 681	3 305	
Achat des services de réparation et d'entretien	16 892	16 183	7 725	
Services publics, fournitures et approvisionnements	12 548	19 717	11 104	
Autre subventions et paiements	287	421	600	
Capital				
Total des dépenses de fonctionnement	911 114	816 877	573 621	
Services professionnels et services spéciaux			1 206	
Toutes les autres dépenses				
Construction et acquisition de terrains, d'immeubles et matériel	9 566	6 679	2 330	
Construction et acquisition de machines et de matériel	35 133	91 401	30 662	
	44 699	98 080	34 198	
	955 813	914 957	607 819	

Explication de la différence: Les dépenses réelles en 1989-1990 ont été de 6,6 millions de dollars (9,4 %) supérieures à ce que prévoyait le Budget des dépenses principal à l'origine. C'est un chiffre net qui se décompose comme il suit:

● Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	1,0
● Déficit dans les traitements imputable aux conventions signées	3,9
● Transfert entre activités	4,4
● Divers	(2,7)

Millions de dollars

n'est pas compris dans le total des années-personnes pour cette sous-activité.

L'activité Administration ministérielle représente environ 11 % des dépenses et 7 % des années-personnes du Ministère. La répartition de ces ressources figure au tableau 18.

Sommaire des ressources

Tableau 18: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses		Prévu		Rél
	1991-92	1990-91	1990-91	1989-90	
Gestion ministérielle	74,770	559	46,331	448	47,018
Administration du personnel	17,838	235	23,442	298	18,650
Vérification et évaluation	5,555	68	5,299	68	4,641
Communications	2,063	22	2,161	22	2,508
Haute direction	3,709	52	4,021	57	3,489
	103,935	936	81,254	893	76,306
					842

Les prévisions des dépenses pour l'activité Administration ministérielle en 1991-1992 se chiffrent comme il suit: 48,2 p. 100 en frais de personnel, 47,2 p. 100 en coûts de fonctionnement et 4,6 p. 100 en coûts de capital. Les prévisions pour 1991-1992 sont plus élevées que pour 1990-1991 en raison de ressources supplémentaires accordées à cette activité pour l'apport de services ministériels qui seront à l'appui de l'application de la Taxe sur les produits et services.

Tableau 19: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers dollars)	Rél	Budget principal	Différence
Gestion ministérielle	47,018	42,917	4,100
Administration du personnel	18,650	16,616	2,034
Vérification et évaluation	4,641	4,999	(358)
Communications	2,508	1,854	654
Haute direction	3,489	3,341	149
	76,306	69,727	6,579
Années-personnes	842	807	35

Objectif

L'objectif de l'Administration ministérielle est de fournir au Ministère une orientation, une planification et une coordination de la gestion, et des services administratifs centraux.

Description

L'activité Administration ministérielle comprend les cinq sous-activités qui suivent:

Gestion ministérielle: Cette sous-activité a pour but de s'assurer que la direction du Ministère reçoit, à tous les niveaux, les services de gestion, de planification et de contrôle que nécessite l'administration des ressources à l'appui des programmes et des objectifs du Ministère et de ceux qui s'étendent à tout le gouvernement. Elle comprend les services de soutien du Ministère que sont la planification ministérielle, les finances, l'administration, la planification et l'élaboration des systèmes, et les services scientifiques et de laboratoire. Ce secteur recevra environ 61 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Gestion des ressources: Cette sous-activité fournit à la direction du Ministère, à tous les niveaux, les services de personnel nécessaires à l'administration efficace des ressources humaines du Ministère. Ce secteur représente environ 17 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Vérification et évaluation: Cette sous-activité est responsable des vérifications et des évaluations indépendantes des programmes et des opérations du Ministère. Elle absorbera approximativement 5 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Communications: Cette sous-activité fournit, à des auditoires de l'intérieur de l'extérieur des renseignements concernant le Ministère et les initiatives dans lesquelles celui-ci est entraîné, qui sont exacts et en temps opportun. En outre, cette sous-activité fournit au Ministère et à la gestion du Ministère des conseils en matière de communication sur l'élaboration de politique, sur la planification et la mise en œuvre de programme et sur toutes questions d'ordre public. La sous-activité communications représentera environ 2 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-92.

Haute direction: Cette sous-activité réunit le Contentieux, les Affaires internes, les Affaires ministérielles et internationales et le Cabinet du Sous-ministre. Elle comptera pour environ 4 % dans les ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992. Les tableaux budgétaires incluent les traitements et salaires pour le personnel exonéré du Ministère, lequel est exclu des contrôles effectués par le Conseil du Trésor et, par conséquent,

diminution de l'efficacité pendant cette période est le résultat de l'impact des procédures du Système des Douanes pour le secteur commercial et de la nécessité de dresser un énoncé des motifs pour tous les appels.

Les décisions arbitrales concernant les saisies sont les décisions rendues par le Ministère par suite des appels interjetés à l'égard des saisies. La fluctuation du volume et de l'efficacité dans les trois années de la période de rapport et l'écart comparativement aux données du Plan de dépenses de 1990-1991 sont le résultat de la perte d'arbitres expérimentés et du temps requis pour former les nouveaux employés. Quant au service au public, le programme tentera de maintenir une divulgation appropriée grâce à une élucidation des renseignements par les arbitres au besoin.

Les résultats des mesures prises par les importateurs à la suite des décisions définitives du Ministère concernant les appels donnent un bon aperçu de l'efficacité de cette sous-activité. Plus de 96 % des décisions passibles d'appel à un organisme extérieur sont acceptées par les appelants. Pour ce qui est de quelque 4 % qui donnent lieu à un tel appel, les organismes extérieurs ont eu tendance, au fil des ans, à maintenir les décisions du Ministère dans la moitié des cas (voir le tableau 17b).

Tableau 17b: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels - décision du Sous-ministre

Budget des dépenses	1990-91	Réel 1989-90
---------------------	---------	--------------

Pourcentage des décisionsdu Sous-ministre*

.Acceptées	96,0	96,0	96,5
Maintenues par un tribunal extérieur	2,0	2,0	1,2
.Annulées par un tribunal extérieur	2,0	2,0	2,3

* Comprend les décisions dont il peut en être appelé à un organisme extérieur lorsque la décision du SM ne cadre pas totalement avec affirmation de l'appelant.

L'appréciation de la valeur consiste à calculer la valeur en douane des marchandises importées. Les volumes de l'interprétation de la politique - appréciation de la valeur sont plus élevés que ceux mentionnés dans le Plan de dépenses de 1990-1991 à cause de l'addition d'une catégorie «service» (qui entraîne une diminution relative du temps requis pour régler ce genre d'interprétation) et du plus grand accent que le Ministère met sur cette activité conformément à la recommandation faite par suite d'une évaluation du programme de cotisation en 1987-1988 (signalée dans le Plan de dépenses de 1989-1990). Une réduction temporaire de l'efficacité est à prévoir en 1991-1992 en raison de la récente mise sur pied d'une Division de l'appréciation de la valeur et de la nécessité pour les nouveaux employés de se familiariser avec les dispositions législatives et les procédures concernant l'appréciation de la valeur. L'importance de cette activité est mise en relief par les résultats de cas réglés récemment ou presque réglés, qui révèlent une importante sous-évaluation ayant des répercussions considérables sur les recettes. Comme le Ministère avait pour objectif de décentraliser ce programme, un projet-pilote régional de l'appréciation de la valeur a été lancé à un endroit et mis à l'essai en 1990-1991.

Le Tarif des douanes est la loi fiscale qui régit l'importation des marchandises. Il fixe les taux de droit et détermine quels articles peuvent faire l'objet d'un drawback ou sont prohibés. Dans le cas de l'interprétation de la politique - Classement tarifaire, l'augmentation de l'efficacité par rapport aux prévisions du Plan de dépenses de 1990-1991 est imputable aux «Demandes de réduction tarifaire accélérée» qui sont moins longues à traiter que les demandes ordinaires venant d'autres sources. L'augmentation du volume qui a eu lieu après 1989-1990 est le résultat de la combinaison des Demandes de remise sur les machines et des Demandes, renvois et plaintes, ainsi que de l'utilisation d'«articles» plutôt que de «cas» comme mesure du volume (auparavant, plusieurs articles réunis comptaient comme un cas).

Des augmentations de volume sont prévues dans les Appels des décisions tarifaires et des cotisations en 1990-1991 et en 1991-1992 pour les mêmes raisons que l'interprétation de la politique - Classement tarifaire. La

dispositions législatives accordant une exonération tarifaire. Elle s'occupe aussi de décisions, d'appels et de cas où il y a soupçon de préjudice ou d'octroi de subventions préjudiciables. Les statistiques sur le rendement de l'interprétation de la politique et appels figurent aux tableaux 17(a) et 17(b).

La loi sur les mesures spéciales d'importation (IMSI) sert de fondement juridique au programme de droits antidumping et compensateurs du Ministère. L'augmentation du volume après 1989-1990 est attribuable à une stratégie d'information publique que le Ministère a mise au point en 1989-1990 pour sensibiliser davantage le public à la procédure IMSI, ainsi qu'au nombre imprévu d'exportateurs visés par une enquête menée en 1990-1991. (L'effet de ce dernier point ne se fera pas sentir en 1991-1992.) La stratégie d'information publique a été élaborée afin d'encourager l'observation spontanée de la loi en ce qui concerne le paiement des droits qu'elle impose, notamment des activités dans le but de fournir aux importateurs les renseignements dont ils ont besoin pour s'y conformer.

Tableau 17a: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels

Principaux extrants	Budget des dépenses 1991-1992		Prévu 1990-91		Réal 1989-90	
	Volume	Extrants par A-P	Volume	Extrants par A-P	Volume	Extrants par A-P
Interprétation de la politique - LMSI	317	8	417	10	268	8
interprétation de la politique - valeur	250	32	250	32	133	44
Interprétation de la politique classement tarifaire	19 440	300	19 400	288	12 896	424
Appels des décisions tarifaires et des cotisation	5 885	89	5 885	89	3 879	169
Décision arbitrales concernant les saisies	4 500	118	3 000	88	4 025	132

Tableau 15: Statistiques sur le rendement- Interprétation de la politique et appels

Principaux Extrants	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-91	Réel 1989-90
Document commerciaux traités	41 728 986	39 741 891	37 849 420
- par A-P	20 130	19 171	18 258
Deuxième examen	646 003	614 372	477 684
Nombre de mesures d'exécution	38 760	36 862	34 490
Documents postaux délivrés	3 230 000	1 530 000	1 180 831
- par A-P	4 885	4 397	3 393
Nombre de mesures d'exécution	19 040	17 136	13 825

Appréciation et rajustements: La sous-activité Appréciation et rajustements a pour objectif d'assurer la bonne application des droits et des taxes aux marchandises importées. De plus, elle voit à ce que des statistiques exactes sur les courants des échanges soient fournies pour protéger l'industrie canadienne et cerner les occasions de commercer. Le tableau 16 renferme des renseignements sur le rendement de cette sous-activité.

En raison de la difficulté à obtenir des données sûres pour ces mesures, des indicateurs plus précis de la charge de travail sont présentement en voie d'élaboration et il est à prévoir qu'ils seront prêts pour le Plan de dépenses de 1992-1993.

Tableau 16: Statistiques sur le rendement - Interprétation de la politique et appels

Principaux Extrants	Budget des dépenses 1991-92	Prévu 1990-91	Réel 1989-90
Volume (000's)	Extrants par A-P	Volume (000's)	Extrants par A-P
Déclarations de marchandises	-	20 032	-
Rajustements traités	-	525	563
536		500	
Demandes de renseignements par écrit traités	-	15	26
26		15	

Interprétation de la politique et appels: Cette sous-activité est chargée des tâches plus spécialisées que sont l'examen du travail d'appréciation préliminaire des opérations douanières en première ligne et l'application des

commercial de la sous-activité Opérations des bureaux traitée et impose toutes les marchandises et tous les moyens de transport passant à la douane, afin que seuls les articles et les véhicules admissibles soient autorisés à poursuivre leur route. Les renseignements sur cette composante figurent aux tableaux 14b et 15.

Les « documents commerciaux traités » comprennent les documents de contrôle du fret, les documents de mainlevée et les documents de déclaration en détail. Les volumes augmentent à un rythme moins vite que prévu dans le Plan de dépenses de 1990-1991 en raison de la conjoncture économique et de l'utilisation d'autres modes de transport, surtout le système postal. Le nombre des deuxièmes examens s'est accru par suite de l'affectation d'années-personnes du Secteur commercial aux activités de l'exécution et de l'amélioration des méthodes de ciblage. La définition d'une « mesure d'exécution » a été modifiée de manière à inclure les saisies, les paiements forcés et les marchandises prohibées pour ainsi refléter plus fidèlement l'activité dans ce secteur. Toutefois, cela donne des chiffres qui diffèrent grandement de ceux dont faisait état le Plan de dépenses de 1990-1991.

Les marchandises entrant au pays par le courrier représentent une charge de travail particulière pour les opérations des Douanes dans le secteur commercial. Lorsque la mainlevée des expéditions postales est accordée aux importateurs, une documentation leur est annexée pour informer ces clients des droits et des taxes à payer et de leurs obligations en vertu de la loi.

La quantité de documents postaux délivrés devrait s'accroître sensiblement à partir de 1990-1991 en raison de modifications au décret de remise par la poste, de la tendance vers les achats par correspondance et de ces facteurs suggèrent que les prévisions prudentes se traduiraient par une augmentation de 113 % du nombre de colis qui devront dorénavant être examinés par les Douanes. Il n'existe pas de données antérieures pour juger de l'exactitude de cette prévision et certains s'inquiètent de ce que l'augmentation de la charge de travail pourrait être de beaucoup supérieure à ces niveaux.

Le Plan de l'exercice écoulé comprenait un indice qui aurait permis de déterminer le nombre de deuxièmes examens faits par les opérations postales. Toutefois, il n'a pas été possible d'établir ce chiffre dans la mesure envisagée et, partant, cette statistique ne peut être fournie.

raison de la réaffectation de ressources à la première inspection pour traiter le volume accru des voyageurs.

Les mesures d'exécution sont le résultat de la détection de circonstances où des voyageurs, délibérément ou par inadvertance, ne respectent pas les lois qu'applique Douanes et Accise. Le nombre des mesures d'exécution prévu repose sur des données et varie proportionnellement du nombre de voyageurs et de l'accent mis sur diverses formes d'exécution, notamment l'activité des menues perceptions pour les achats outre-frontière et la concentration du Ministère sur les voyageurs à risque élevé. Le ratio entre les «mesures d'exécution» et les «renvois au deuxième examen des Douanes» devrait demeurer relativement stable pendant la période du rapport.

Tableau 13 : Statistiques sur le rendement- Opérations des bureaux - Voyageurs

Principaux extraits	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-91	Réel 1989-90
Voyageurs traités	128 382 332	118 872 530	110 067 158
- par A-P	49 151	45 510	42 139
Voyageurs renvoyés au deuxième examen des Douanes	5 135 293	5 000 000	5 540 002
%	4,0	4,2	5,0
Nombre de mesures d'exécution	102 700	100 465	120 659
Rapport entre les mesures d'exécution et les renvois au deuxième examen des Douanes - %	2,0	2,0	2,2

Tableau 14a: Voyageurs traités

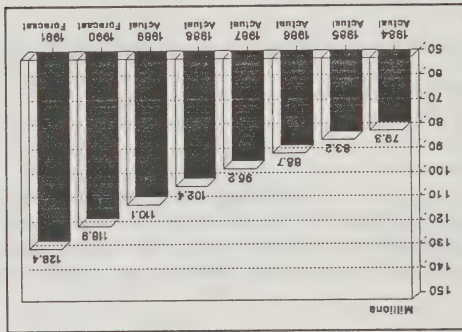
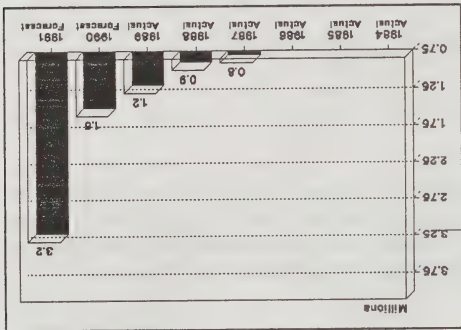


Tableau 14b: Documents postaux

delivres



Opérations des bureaux - Secteur commercial : La composante Secteur

Données sur le rendement et justification des ressources

Les résultats de l'activité Douanes peuvent être considérés comme un éventail d'éléments solidaires, qui sont les extrants opérationnels, les avantages pour les clients et les résultats du programme. Cet éventail, qui illustre comment les opérations quotidiennes de l'activité Douanes se traduisent par des résultats de programme appuyant l'objectif des Douanes, figure à la Section III - Renseignements supplémentaires, à la page 56. C'est la réalisation des résultats à tout point dans l'éventail qui indique le rendement de l'activité Douanes.

Le niveau des résultats visés ou atteints dans chaque secteur de l'activité Douanes dépendra des changements subis par un certain nombre de facteurs charge de travail et la complexité des tâches, le nombre de bureaux de douane, les heures de service, les priorités gouvernementales et ministérielles, les exigences des organismes centraux, le mode de transport, le pays d'origine, les ententes interministérielles, les modifications apportées aux lois, la conjoncture économique, les priorités et les besoins du secteur privé, et les conditions contextuelles ou géographiques.

Des renseignements sur le rendement sont fournis pour les trois sous-activités qui produisent les principaux extrants dans l'activité Douanes, à savoir Opérations des bureaux, Appréciation et rajustements et Interprétation de la politique et appels. Réunis, ces secteurs représentent environ 75 % des dépenses budgétaires de l'activité Douanes.

Opérations des bureaux - Voyageurs : La composante Voyageurs de la sous-activité Opérations des bureaux voit à l'accomplissement des formalités et à l'imposition des droits et des taxes qui s'appliquent à toutes les personnes passant par la douane, afin que seules les personnes admissibles soient autorisées à continuer leur chemin. Douanes et Accise exerce aussi un tri préliminaire pour un certain nombre de ministères et d'organismes, comme l'Immigration et l'Agriculture. Les renseignements sur le rendement et l'exécution pour la composante Voyageurs figurent aux tableaux 13 et 14a.

Depuis plusieurs années, Douanes et Accise voit à l'accomplissement des formalités par un nombre record de voyageurs, d'où une augmentation de 62 % depuis 1984-1985 (voir les tableaux 13 et 14a). Cette tendance se poursuit à un rythme moyen de 8 % par exercice à cause d'un certain nombre de facteurs tels une augmentation du tourisme, la remontée du dollar canadien et la multiplication des résidents canadiens qui se rendent aux États-Unis pour y faire des achats et ensuite revenir au Canada, très souvent la même journée. Le nombre des résidents qui ne font ainsi qu'un aller-retour la même journée a sauté de 25,4 millions à 45,8 millions depuis 1986-1987 et représente maintenant environ 41 % des voyageurs qui passent à la douane. Ce genre de voyageurs occasionne à RC-DA du travail qui nécessite beaucoup plus de main-d'œuvre. Dans l'ensemble, le nombre de voyageurs traités par année-personne devrait s'accroître d'environ 9 % par exercice pendant la période du rapport. Il est à prévoir qu'à peu près 4 % des voyageurs seront renvoyés à un deuxième examen, plus détaillé, soit une diminution comparativement à 1989-1990, en

Fonctionnement et 4,1 % de coûts en capital. Le budget des dépenses de 1991-1992 dépasse les dépenses prévues pour 1990-1991 en raison principalement des ressources supplémentaires requises pour répondre aux pressions sur la charge de travail opérationnelle, de l'accroissement de la charge de travail découlant de la modification du Décret de remise relatif aux importations par la poste, et de l'initiative Douanes 2000.

Tableau 12: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)			
Réel	Budget principal	Différence	
232 131	199 821	32 310	
Opérations des bureaux			
51 024	46 760	4 264	
Appréciation et rajustements			
22 470	19 521	2 949	
Interprétation de la politique et appels			
15 108	10 145	4 963	
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes			
57 164	63 468	(6 304)	
Gestion et soutien des programmes			
377 897	339 715	38 182	
Années - personne	7 312	100	
8 388 184			recettes en 1989-1990

Explication de la différence : Les dépenses réelles en 1989-1990 ont été de 38,2 millions de dollars ou 11 % supérieures à ce qui était prévu dans le Budget des dépenses principal. C'est un chiffre net qui se décompose essentiellement comme il suit :

Millions

- Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis 8,9
- Aérogare III de l'Aéroport international Pearson 3,8
- Transfert du Crédit 5 du CT - Éventualités du gouvernement pour parer au déficit des traitements en raison des conventions signées 22,6
- Pressions sur les ressources opérationnelles 3,0
- Ajustement législatif du fonds du Régime des avantages sociaux des employés (1,0)
- Transferts entre activités 4,3
- Divers (3,4)

Les dépenses prévues de l'activité Douanes pour 1991-1992 se décomposent comme suit: 86,1 % de frais de personnel, 9,8 % d'autres coûts de

* Comprend des ressources supplémentaires attribuées pour les pressions de la charge de travail, lesquelles non pas encore été répartie dans d'autres sous-activités.

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses		Prévu		Réal	
		1991-92		1990-91		1989-90	
	\$	A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$
Opérations des bureaux	238 078	4 873	250 064	4 820	232 131	4 753	
Appréciation et rajustements	50 025	1 097	50 422	1 097	51 024	1 097	
Interprétation de la politique et appels	25 987	418	25 278	394	22 470	364	
Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes	12 952	214	16 136	235	15 108	219	
Gestion et soutien des programmes	91 774*	1 120*	59 517	907	57 164	879	
	418 816	7 722	401 417	7 453	377 897	7,312	

Tableau 11: Sommaire des ressources de l'activité

L'activité Douanes emploie 7 722 années-personnes et 419 millions de dollars, soit environ 54 % des années-personnes et 44 % des dépenses du Ministère.

Sommaire des ressources

Gestion et soutien des programmes: Cette sous-activité fait en sorte qu'une orientation en gestion, des services de planification et des services administratifs centraux soient fournis à toutes les composantes de l'activité Douanes. Cette sous-activité représentera environ 22 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Elaboration des programmes et mise à jour des systèmes: Cette sous-activité voit à ce qu'une politique, des procédures et des systèmes de prestation contribuant à l'application équitable et sensible de la loi et à l'utilisation productive des ressources opérationnelles connexes soient élaborés au besoin et tenus à jour pour être appliqués dans les domaines opérationnels de l'activité Douanes. Ce secteur absorbera 3 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Loi avec rapidité et objectivité. Cette sous-activité utilisera environ 6 % dans les sous-activités opérationnelles de l'activité Douanes. Ce secteur assure aussi le règlement des différends soulevés par l'interprétation de la loi et à l'utilisation productive des ressources opérationnelles et tenus à jour afin d'être appliqués dans les sous-activités opérationnelles et des règlements connexes contribuant à la mise en ressources opérationnelles qui servent à cette fin. Au besoin, des

Objectif

L'objectif de l'activité Douanes est d'appliquer la Loi sur les douanes, le Tarif des douanes, la Loi sur les mesures spéciales d'importation et d'autres lois et règlements pertinents, et ainsi :

- contrôler, pour la protection de l'industrie et de la société canadiennes, la circulation des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent; et protéger l'industrie canadienne contre tout préjudice réel ou éventuel que peuvent causer l'importation effective ou envisagée de marchandises sous-évaluées ou subventionnées, ainsi que d'autres genres de concurrence étrangère déloyale.

Description

L'activité Douanes compte cinq sous-activités décrites ci-après.

Opérations des bureaux: Cette sous-activité voit à l'accomplissement des formalités et à l'imposition des droits et des taxes qui s'appliquent à toutes les personnes, toutes les marchandises et tous les moyens de transport qui passent à la douane, afin de s'assurer que seuls les personnes, les marchandises et les moyens de transport admissibles entrent au Canada ou en sortent. Elle s'assure aussi que toutes les marchandises soumises au contrôle des Douanes sont classées et que les sommes qui reviennent au gouvernement sont calculées et perçues. Cette sous-activité utilisera 57 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Appréciation et rajustements: Cette sous-activité s'assure que toutes les demandes de renseignements au sujet de l'importation de marchandises douanières une réponse. Il y a, après l'importation, examen des transactions douanières effectuées, afin de vérifier si les lois et les règlements connexes ont été observés, et tous les appels au niveau régional sont traités. De plus, toutes les demandes de drawback, de remboursement et de remise sont examinées, les demandes admissibles sont approuvées et les sommes demandées sont remboursées. Les cas où l'on soupçonne qu'il y a eu inobservation des lois et règlements font l'objet d'une enquête et sont réglés. Cette sous-activité représentera environ 12 % des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Interprétation de la politique et appels: Cette sous-activité diffuse les décisions, la politique administrative et les principes directeurs concernant la valeur en douane, le classement tarifaire et le dégrèvement tarifaire, les mesures de saisie et les cas où l'on soupçonne qu'il y a dumping ou octroi de subventions préjudiciables, afin de donner au public une interprétation équitable et sensible de la loi et d'utiliser de façon productive les

efforts sur les composantes semblant présenter plus de risques.

Tableau 10 a: Données sur la charge de travail - Vérification et exécution

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réal 1989-1990				
			Volume par A.P.	Extrants A.P.	Volume par A.P.	Extrants A.P.
Unités de vérification terminées	5 063	17	9 938	24	11 927	23,9
Unités de remboursement terminées	109 970	532,7	153 152	404,5	144 192	317,8

Le volume des unités de remboursement terminées en 1989-1990 a été de 6,4 p. 100 inférieur aux prévisions, contre 7,5 p. 100 dans le cas des extrants par année-personne. Les résultats s'expliquent du fait que les demandes présentées ont été moins nombreuses que prévu, et que de nombreux cas de remboursement étaient plus complexes et plus longs.

Tableau 10 b: Données sur le rendement - Vérification et exécution

Pourcentage de comptes ordinaires terminés	Supplément de taxe par vérification courante	Supplément de taxe par jour de vérification (vérifications courantes)				
			1989-1990 Réal	1988-1989 Réal	1987-1988 Réal	
6,4	19 690	3 463				
2,9	81 896	6 309				
3,34	58 388	4 606				

En 1991-1992, le Ministère a amorcé l'élimination de la taxe de vente fédérale. Dans le cadre de ce grand effort, toutes les demandes de remboursement continueront d'être examinées, en utilisant à cette fin une combinaison appropriée de vérifications au bureau, et de visites sur place. (On s'attend à ce que la plupart des demandes de remboursement de la taxe de vente fédérale soient reçues et traitées d'ici la fin du premier trimestre de 1991-1992.) Les vérifications au cours de cette phase d'élimination de la taxe de vente de fédérale se feront en fonction des possibilités de récupération de la taxe. Des vérifications définitives seront exécutées dans les cas pouvant entraîner des pertes importantes.

Il faudra coordonner les vérifications des contribuables exécutées dans le cadre du régime de la taxe de vente fédérale et de celui de la taxe sur les produits et services. Dans les vérifications de la TPS visant des titulaires de licence de taxe d'accise et d'anciens titulaires de licence de taxe de vente de fabricant, il faudra aussi prendre en considération les éléments d'accise et TVF. De même, lorsqu'un compte sera choisi pour une vérification de la taxe de vente fédérale, une «première» vérification de la Taxe sur les produits et services devra être exécutée.

comptes débiteurs, laquelle est directement reliée aux montants des amendes et des intérêts perçus en application du Projet de loi C-117 à l'égard des acomptes provisionnels en retard. La perception des recettes sera amalgamée avec la sous-activité de l'observation de la TPS en février 1991.

Tableau 9a : données sur la charge de travail - Perception des recettes

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Règl 1989-1990	Cas de perception terminés		
			Volume par A.P.	Extrants par A.P.	Volume par A.P.
2 048	54	125 935	683	126 615	643

Tableau 9b : Données sur le rendement - Perception des recettes

1987-1988	1988-1989	1989-1990
Réel	Réel	Réel
0,054	0,059	0,035
Créances irrécouvrables comme pourcentage du total des recettes annuelles		
0,19	0,22	0,48
Comptes débiteurs redressés comme pourcentage du total des recettes *		
9 471	15 397	12 010
Nombre de comptes débiteurs en souffrance		

* Le total des «comptes débiteurs redressés» correspond au total brut des comptes débiteurs moins les chèques postdatés, les faillites, les vérifications contestées, les comptes de débiteurs insolubles, les séquestres, les dossiers judiciaires et les créances irrécouvrables.

Vérification et exécution : Les tableaux 10 a) et 10 b) présentent les données sur la charge de travail et le rendement de la sous-activité

Le nombre des unités de vérification terminées en 1989-1990 a été de 7,5 p. 100 inférieur aux prévisions, et les extrants correspondants par année-personne de 3 p. 100 inférieur au budget. Ces baisses sont largement attribuables à la «stratégie de vérification en fonction des résultats» qui a rendu les vérifications plus complexes et plus longues. Le supplément moyen de recettes par jour de vérification a été de 13 p. 100 inférieur aux prévisions, ce qui s'explique du fait de l'augmentation du nombre des vérifications de contrôle exécutées.

En 1990-1991, la stratégie de vérification en fonction des résultats a continué d'être appliquée, d'où la concentration des ressources dans les secteurs les plus susceptibles de donner lieu à la découverte de cas de non-observation. Le Programme des vérifications de contrôle, qui permet de faire une vérification sélective des comptes présentant peu de risque a permis d'augmenter l'étendue générale des vérifications et leur effet dissuasif. La stratégie adoptée pour l'exécution en 1991-1992 prévoit le maintien d'un niveau d'approfondissement élevé des vérifications et d'une concentration des

La différence dans les «comptes débiteurs redressés exprimés comme un pourcentage du total des recettes» découle d'une augmentation du volume des recettes.

Perception des recettes : Les tableaux 9 a) et 9 b) présentent des données sur la charge de travail et le rendement de la composante Perception des recettes.

Le nombre des cas de perception terminés en 1989-1990 a été de 4,7 p. 100 inférieur aux prévisions, de même que le nombre des extrants par année-personne de 4,4 p. 100. On s'attend à ce que le nombre de cas terminés en 1990-1991 soit à peu près le même. Si les extrants par année-personne ont dépassé le nombre prévu pour 1989-1990, c'est que l'adaptation aux modifications apportées en 1988 à la Loi sur la taxe d'accise par les dispositions du Projet de loi C-117 concernant le paiement accéléré a été plus facile que prévu.

Cette sous-activité comprend l'exploitation d'autres mécanismes tels que la base de données automatisée sur les décisions fiscales, c'est-à-dire le Système de renseignements sur les décisions de l'Accise ou SRDA, qui permet de renseigner plus facilement les contribuables et de leur faire connaître ainsi leurs droits et leurs obligations. Ce système sera intégré au système automatisé prévu pour la TPS pour que tous les clients puissent continuer d'avoir accès aux mêmes renseignements concernant les règles d'application de la loi.

Tableau 8 : Données sur les rendement - Interprétation fiscale					
Budget des dépenses			Prévu		
1991-1992			1990-1991		
Volume	Extrants	A.P.	Volume	Extrants	A.P.
par	par	par	par	par	par
Réel					
1989-1990					
Cas d'interprétation fiscale	3 925	110	8 833	110	18 712
Enquêtes terminées concernant les licences	--	--	8 532	476	14 636
Cas du Programme d'aide aux contribuables	--	--	--	--	7 806
terminés					149

Le volume des cas d'interprétation fiscale terminés en 1989-1990 a été inférieur aux prévisions, de même que le nombre des extrants par année-personne. On s'attend à une diminution du volume de ces cas et à une augmentation des extrants par année-personne en 1990-1991. Par ailleurs, le nombre des enquêtes concernant les licences et des extrants par année - personne en 1989-1990 a été inférieur aux prévisions et l'est demeuré en 1990-1991. Ces enquêtes ne seront pas exécutées en 1991-1992 à cause de la mise en oeuvre de la Taxe sur les produits et services. Pour ce qui est des cas terminés et des extrants par année-personne du Programme d'aide aux contribuables, les résultats de 1989-1990 sont inférieurs aux prévisions. Ceci est aussi attribuable au projet de mise en oeuvre de la Taxe sur les produits et services.

- La Banque téléphonique - Il s'agit d'un groupe spécifique de ressources appuyées par un système informatique spécialisé de répartition des tâches. Ce groupe est destiné à répondre aux demandes des contribuables à l'égard des états de compte. On s'attend à ce que 1,5 millions d'appels soient traités en 1991-1992.

- Les activités de perception des services extérieurs - Il s'agit des activités de perception habituelles comprenant les appels et les rencontres des agents des services extérieurs avec les inscrits contrevenants ou leur représentant pour le règlement des comptes non traités par la Banque téléphonique. On s'attend à ce qu'environ 200 000 cas de perception soient entrepris dans les services extérieurs en 1991-1992.

Données sur le rendement et justification des ressources - Taxe de vente fédérale

Les résultats des sous-activités de l'Accise établies pour la taxe de vente fédérale peuvent être envisagés comme un ensemble hiérarchique composé d'extraits opérationnels, d'avantages pour les clients et de résultats du programme. Ce tableau d'ensemble, qui montre comment les opérations quotidiennes qui s'inscrivent dans le cadre des sous-activités se traduisent en résultats répondant à l'objectif de l'activité Accise, est présentée à la section III, Renseignements supplémentaires, page 54. On s'attend à ce qu'un tableau révisé de l'ensemble des résultats et que d'autres mesures connexes d'évaluation du rendement de l'activité Accise tenant compte des nouvelles activités liées à l'application de la Taxe sur les produits et services soient prêts pour le Budget des dépenses principal de 1992-1993.

Des données détaillées sur le rendement sont fournies pour les trois sous-activités habituellement à l'origine des principaux extraits de l'administration de la taxe de vente fédérale, c'est-à-dire les sous-activités d'interprétation fiscale, Perception des recettes ainsi que Vérification et évaluation. Les extraits par année-personne ont diminué considérablement en 1991-1992 à cause de l'élimination de la TVF. Ensemble, ces sous-activités ont absorbé environ 13 p. 100 des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1990-1991.

Interprétation fiscale : Le tableau 8 donne des renseignements sur le rendement de la sous-activité d'interprétation fiscale. Cette sous-activité comprend : Les Enquêtes concernant les licences, qui assurent le respect des lois et règlements de l'Accise dans l'octroi des licences et des permis, l'interprétation fiscale, qui permet de prendre ou de rendre des décisions en réponse aux questions des contribuables, et le Programme d'aide aux contribuables mis sur pied pour aider les titulaires de licences à s'acquitter volontairement de leurs obligations en vertu des lois de l'Accise à être annulée en 1990-1991 en prévision de la mise en oeuvre de la Taxe sur les produits et services.

- L'exécution et les enquêtes - La Division de l'exécution et des enquêtes aura la responsabilité de mener des enquêtes sur les cas de non-observation délibérée ou de fraude alliant à l'encontre des dispositions de la loi concernant la Taxe sur les produits et les services. Ce travail comprendra la détermination des entreprises (inscrites ou non inscrites) ayant commis une infraction à la loi sur la taxe d'accise, l'exécution des enquêtes et l'engagement ultérieur de poursuites contre les contrevenants.
- Observation : La sous-activité Observation comprend trois grands secteurs d'activité déterminant la charge de travail.
 - L'inscription - Le programme d'inscription englobe le recensement, la détermination et l'inscription officielle des demandeurs ainsi que l'examen, l'approbation et le traitement des choix, des demandes et des notifications. On s'attend à ce que 288 000 inscriptions, 249 000 annulations, 95 000 choix/demandes et 77 000 demandes de mise à jour soient traitées en 1991-1992. La détermination des personnes qui doivent percevoir et verser la TPS et qui ne l'ont pas encore fait volontairement et la communication avec ces personnes sera une activité prioritaire.
 - Les déclarations et les paiements - L'objectif du programme de traitement des déclarations et des paiements est de faire en sorte que les inscrits se conforment aux exigences de la loi concernant la production des déclarations, qu'un soutien adéquat soit fourni pour la comptabilisation de la TPS et qu'un service rapide soit offert aux clients. Les activités du programme comprendront la réception, le traitement, l'entreposage, la distribution et la récupération des déclarations et d'autres documents connexes. On s'attend à ce que 9,4 millions de déclarations et de paiements soient traités en 1991-1992.
 - Un centre de traitement provisoire hautement automatisé a été mis sur pied à Ottawa en attendant l'ouverture à la fin de l'année 1992 du centre de traitement permanent prévu à Summerside (Île-du-Prince-Édouard). Le centre de traitement s'occupera du dépôt des paiements, de la saisie des données requises pour le traitement, de l'exécution des paiements et de l'extraction des documents. Le traitement des paiements et le dépôt des recettes se feront quotidiennement. Même si la plupart des déclarations seront envoyées au centre de traitement, le programme des déclarations et des paiements prévoit aussi le traitement, pour la comptabilisation des recettes, de certaines déclarations transmises au bureau de la région ou du district.
 - La perception - Le programme de perception de 1991-1992 comprendra toutes les activités de perception liées à la TPS, y compris la mise à jour des comptes, c'est-à-dire la réponse aux demandes de renseignements des inscrits découlant des avis de rappel et des relevés de comptes ainsi que les appels téléphoniques et les rencontres personnelles. Sont aussi incluses dans les activités de perception les trois fonctions suivantes :
 - Avis automatisés aux contribuables (Le Cycle de relance) - Il s'agit d'une série d'avis automatisés envoyés à une fréquence préalablement établie.

Généralement en trois étapes consistant à déterminer si la déclaration est légitime et si le montant réclamé est raisonnable et à pousser la vérification si les deux premières étapes le justifient. En 1991-1992, on prévoit entreprendre 183 000 vérifications de déclarations dont le solde est créditeur, ce qui représente 95 p. 100 de l'ensemble des vérifications de l'année.

● Les remboursements de TPS - Le programme des remboursements de TPS comprend toutes les activités liées aux remboursements de TPS prévues par la loi. L'objectif du programme sera de verser des remboursements partiels ou intégraux aux divers groupes et particuliers qui en feront la demande. Ceux-ci comprennent les organismes de bienfaisance, les organismes à but non lucratif, les municipalités, universités, écoles et hôpitaux, les acheteurs/renovateurs d'habitations neuves, les diplomates, les exportateurs commerciaux non résidents, les sociétés d'aide juridique, etc. Des critères ont été établis pour le traitement des demandes en fonction des risques qu'elles présentent. On s'attend à ce que 48 000 remboursements soient traités en 1991-1992.

● Les remboursements de transition de la taxe de vente fédérale - L'objectif du programme des remboursements de transition de la TVF est d'éviter la double imposition des marchandises en stock au moment de l'adoption de la loi relative à la TPS. Le programme prévoit le remboursement de la taxe de vente fédérale payée à l'égard des stocks de construction d'un entrepreneur qui n'avaient pas été livrés à un chantier de construction au 31 décembre 1990. On s'attend à ce que 143 000 remboursements sur les stocks et 6 000 remboursements sur le logement soient traités en 1991-1992.

● Les remboursements aux visiteurs - Le programme des remboursements aux visiteurs permet aux non-résidents en visite au Canada de demander un remboursement de la TPS payée à l'égard de la plupart des marchandises qu'ils achètent en vue de l'exportation et des frais d'hébergement à court terme (pour moins d'un mois) qu'ils engagent pendant leur séjour au Canada. Ce programme sera exécuté conjointement par le centre de traitement provisoire et les boutiques hors taxes canadiennes participantes. On s'attend à ce que 350 000 demandes soient traitées en 1991-1992.

Avant de les établir, le Ministère a consulté un certain nombre d'administrations ayant une expérience de la mise en oeuvre d'une taxe sur la valeur ajoutée. La présentation de l'information touchant ces secteurs est précédée par une discussion sur les activités de planification et de préparation réalisées en 1989-1990 et 1990-1991.

Travail préparatoire et planification de la taxe sur les produits et services: En 1989-1990, le Ministère a entrepris la phase initiale des préparatifs pour la taxe sur les produits et services. Comme cette application allait exiger l'élaboration d'un cadre administratif totalement nouveau et non la simple modification du système actuel de la taxe de vente fédérale, il fallait à tout prix commencer les travaux de planification et de préparation bien avant la date prévue de mise en oeuvre du 1^{er} janvier 1991. Les ressources reçues en 1989-1990 et en 1990-1991 ont été consacrées à la planification et aux travaux préparatoires entrepris dans les domaines suivants :

- les publications;
- le programme de consultation des vendeurs - le personnel a communiqué avec les vendeurs en vue de leur expliquer le mode de fonctionnement du nouveau régime, de répondre aux questions et de résoudre les problèmes; la consultation de l'industrie (pour assurer le règlement des questions de politiques et administratives);
- l'élaboration d'un système automatisé et centralisé, comprenant un réseau à l'échelle nationale et devant servir de soutien aux activités ayant trait à l'inscription des vendeurs et la mise à jour des données, la gestion des recettes et des remboursements, la tenue des comptes des contribuables, la perception, la vérification, les appels, les enquêtes et l'administration des bureaux;
- l'établissement et l'équipement de bureaux régionaux et de 47 bureaux de district et de sous-district;
- l'inscription de 1,4 million de vendeurs au 31 janvier 1991.

Renseignements aux clients et interprétation : Des renseignements seront fournis à ceux touchés par la taxe, y compris les inscrits, les visiteurs, les importateurs, les exportateurs, les organismes à but non lucratif, les municipalités, etc. On s'attend à ce que le Ministère réponde à quelque 950 000 demandes de renseignements en 1991-1992 dans le cadre d'appels téléphoniques, de documents de correspondance, de consultations et de séances d'information.

Vérification : En 1991-1992, la stratégie ministérielle pertinente à cette sous-activité réside à déceler la fraude à un stade précoce. La sous-activité Vérification comprend cinq grands secteurs d'activités déterminant la charge de travail.

• Les vérifications - En 1991-1992, les vérifications porteront surtout sur les remboursements de transmission de la taxe de vente fédérale et les déclarations sur le crédit de taxe sur les intrants. Cette dernière composante consiste en la vérification des versements anticipés applicables aux déclarations dont le solde est créditeur. La vérification se fait

Tableau 7: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)		Réel	Budget des dépenses principal	Différence
Interprétation fiscale	15 382	14 993	389	
Perception des recettes	8 773	8 163	610	
Vérification exécution	45 632	47 791	(2 161)	
Appels	1 561	1 053	508	
Politiques et systèmes	67 847	-	67 847	
Planification et préparation de la TPS	4 241	9 882	(5 641)	
TVP	10 180	7 943	2 237	
Gestion du programme	153 616	89 825	63 789	
Années-personnes	1 983	1 672	311	
Recettes de 1989-1990	22 021 260			

Explication de la différence : L'augmentation des années-personnes est principalement attribuable aux ressources reçues pour la planification et la préparation de la Taxe sur les produits et services. Les dépenses réelles de 1989-1990 ont été de 63,7 millions de dollars ou de 41,5 p. 100 supérieures aux niveaux prévus dans le Budget des dépenses principal. Ce résultat net se décompose comme il suit :

Millions de dollars

Taxe sur les produits et services	65,6
Transfert de fonds du crédit 5 - Éventualités du gouvernement, pour la couverture des frais de rémunération supplémentaires découlant de la signature des conventions collectives	6,5
Divers	0,3
Transferts entre activités	(8,7)

Le Ministère a entrepris d'élaborer des indicateurs de la performance pour les sous-activités liées à la Taxe sur les produits et services. Des données générales sur la charge de travail et les volumes prévus ont été établies pour trois des sous-activités, c.-à-d. Renseignements aux clients et interprétation, la Vérification et l'Observation. Ces prévisions sont fondées sur des hypothèses concernant la population des vendeurs, le nombre et le type de demandes de renseignements et le volume des activités de remboursement.

Tableau 6: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)	Budget des dépenses	Prévu	Réel
	1991-1992	1990-1991	1989-1990
	\$	\$	\$
	A.P.	A.P.	A.P.

Sous-activité de la TPS			
Services des renseignements et d'interprétation	28 220	364	28 200
357			
560			
431			
-			
-			
Observation	72 751	946	28 800
431			
-			
-			
Appels	5 579	97	500
11			
-			
Elaboration de la politique	25 611	108	4 600
60			
-			
-			
Administration, systèmes et soutien	128 679	751	80 945
461			
-			
Planification et préparation	-	-	202 987
1 151			
67 847			
445			

* Total partiel - Sous activités de la TPS 369,819 * 4,946 * 364,532* 3,051 67,847 445

* Le total partiel pour la TPS en 1991-1992 et 1990-91 comprend le transfert de années-personnes, les coûts salariaux, de fonctionnement et d'entretien pertinents. Les ressources supplémentaires nécessaires à la TPS consistent en 3 991 années-personnes et 340 803\$ en 1991-92 et de 2676 années-personnes et 348 393\$ en 1990-91.

Sous-activités de la TVF	1 981	30	13 456	217	15 382	226
Interprétation fiscale						
Perception des recettes	2 500	36	8 929	183	8 773	191
Verification et exécution	32 795	504	37 971	735	45 632	874
Appels	3 263	49	2 858	56	1 561	37
Politique et systèmes	-	-	-	-	4 241	40
Gestion et soutien du programme	2 614	38	4 538	78	10 180	170
Total partiel - Sous-activités de la TVF	43,243	659	67,754	1,269	85,769	1,538
Total/Activité Accise	433,062	5,905	432,286	4,320	153,616	1,983

Les dépenses prévues pour l'activité Accise en 1991-1992 sont réparties comme suit : 62,7 p. 100 sont des frais de personnel, 32 p. 100, d'autres frais de fonctionnement et 5,3 p. 100, des frais d'immobilisations. Le budget de 1991-1992 dépasse les prévisions de 1990-1991 à cause des coûts supplémentaires associés à la première année complète d'application de la TPS et l'élimination progressive simultanée de la taxe de vente de fabricant.

d'accise sont examinées afin de confirmer l'admissibilité du demandeur au remboursement et de déterminer le montant devant être remboursé. La sous-activité Vérification et exécution absorbera 76 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TVF en 1991-1992.

Appels : Cette sous-activité permet de répondre à tous les appels interjetés à la suite de décisions rendues concernant le classement, le statut fiscal ou l'appréciation de la valeur et assure un règlement équitable et rapide de ces appels. La sous-activité Appels absorbera 7 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à l'activité en 1991-1992.

Politique et systèmes : Cette sous-activité permet de planifier, d'élaborer, d'évaluer et de mettre à jour les lois, les règlements, les politiques et les systèmes nécessaires à l'atteinte des résultats voulus dans les domaines opérationnels. Les activités se rapportant à cette sous-activité ont cessé en 1991-1992.

Gestion et soutien du programme : Cette sous-activité prévoit les services de gestion, les services financiers et les autres services administratifs centraux nécessaires à toutes les composantes du programme de la taxe de vente fédérale. Elle absorbera 6 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TVF en 1991-1992.

Sommaire des ressources

L'exercice 1991-1992 sera pour le Ministère la première année complète d'application de la Taxe sur les produits et services. La plupart des dépenses associées à cette taxe sont engagées dans le cadre de l'activité Accise à laquelle sont attribuées 5 605 années-personnes, soit environ 39 p. 100 de l'ensemble des années-personnes du Ministère et 45 p. 100 de l'ensemble de ses dépenses. Le détail des ressources attribuées à l'activité est indiqué au tableau 6.

Perception des recettes : Cette sous-activité assure la perception, le dépôt et la déclaration des versements exigibles des titulaires de licences, lesquels comprennent, en plus des versements volontaires, les taxes et les droits en retard et les amendes connexes. Les noms des contribuables dont les comptes sont en souffrance ou qui négligent de produire les déclarations exigées sont relevés, ceux-ci en sont informés et ont la possibilité de s'acquitter de leurs obligations avant que des mesures ne soient prises pour la perception. Cette sous-activité absorbera 6 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TVF en 1991-1992.

Vérification et exécution : Cette sous-activité permet de relever et de corriger, grâce à une vérification sélective des déclarations produites par les titulaires de licences, les paiements en trop et en moins des taxes imposées en vertu de la Loi sur la taxe d'accise. Le Ministère peut faire une telle vérification dans les quatre ans suivant la date de production de la déclaration. Les titulaires de licence reçoivent les renseignements dont ils ont besoin pour se conformer volontairement à la loi, et des enquêtes spéciales sont effectuées pour confirmer les soupçons de fraude et régler les cas d'évasion fiscale. Les demandes de remboursement des taxes de vente et

Description des sous-activités de la taxe de vente fédérale :

Interprétation fiscale : Les titulaires de licences, les demandeurs de remboursements et les autres membres du public directement visés par la loi reçoivent des renseignements et des interprétations concernant leurs droits et leurs obligations découlant de la législation, de la politique et des procédures administratives de l'Accise. Cette sous-activité absorbera 5 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TVF en 1991-1992.

Planification et préparation au cours de 1990-1991 : Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services comprend les activités de planification et de travail préparatoire entreprises par le Ministère avant le 1er janvier 1991, dont l'objectif était d'assurer une mise en oeuvre, sans trop de problèmes, de la TPS une fois l'assentiment royal reçu. (voir page 25 pour renseignements supplémentaires).

activité de la TPS en 1991-1992.

33 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-service permanent de mise à jour des systèmes. Cette sous-activité absorbera d'élaborer, de mettre au point et d'appliquer ces systèmes, de fournir un conseil et d'évaluer des systèmes et des solutions de rechange; 3) soutenir à l'application de la Taxe sur les produits et services; 2) de déterminer les systèmes intégrés existant à l'échelle nationale pour servir de systèmes automatisés de la sous-activité pour objectifs : 1) de nécessaires au soutien de diverses fonctions liées à la TPS. La composante systèmes financiers, les systèmes administratifs et les systèmes automatisés produits et services permettra de fournir les systèmes de gestion, les Administration, systèmes et soutien : Cette sous-activité de la Taxe sur les

Vérification : Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services permettra de relever les paiements de la taxe sur les produits et services en trop et en moins et de corriger les erreurs dans les crédits de taxe sur intrants grâce à l'utilisation de diverses méthodes de vérification. Dans les activités initiales, on mettra l'accent sur la vérification des crédits de taxe sur intrants et des remboursements transitoires de la taxe de vente fédérale en vue de décélérer et de découvrir les premières tentatives de fraude. L'une des principales composantes du programme courant de vérification consistera en la vérification de contrôle comportant l'exécution de vérifications fréquentes et dirigées visant une fraction importante des intrants et tenant compte de l'importance des risques.

Les intrants recevront les renseignements dont ils ont besoin pour assurer l'exactitude de l'autocotisation et se conformer volontairement à la loi. Le Ministère s'engage à être juste et équitable dans l'application du régime fiscal en renseignant les intrants sur les « règles du jeu » et les principes de base de l'exécution. Le respect de la loi sera contrôlé, des mesures seront prises pour encourager l'observation volontaire, et des enquêtes seront exécutées en cas de soupçons de non-observation ou de fraude. Cette sous-activité absorbera 33 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous activité de la TPS en 1991-1992.

Observation : Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services permettra d'assurer l'inscription (obligatoire ou facultative) des vendeurs et la mise à jour des renseignements concernant l'inscription. Grâce au traitement rapide des déclarations de taxe et des remboursements dus, les recettes seront protégées et l'observation sera encouragée. Le nom des intrants dont les comptes sont en souffrance ou qui négligent de produire leurs déclarations seront relevés, et des mesures seront immédiatement prises pour assurer la perception des montants dus et le respect des exigences. Des cotisations demandant le paiement des montants dus et des amendes imposées seront établies à l'égard des contrevenants. Cette sous-activité absorbera 19 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous activité de la TPS en 1991-1992.

Appels : Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services permettra de faire un examen indépendant des avis d'opposition des intrants aux montants des cotisations et des remboursements. Elle permettra aussi au Ministère de répondre aux appels interjetés devant la Cour canadienne de l'impôt, la Cour fédérale et la Cour suprême du Canada. Grâce à l'adoption d'une nouvelle approche décentralisée, le règlement des appels sera accéléré. Cette sous-activité absorbera 1 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TPS en 1991-1992.

Elaboration de la politique : Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services permettra de faciliter l'application de la taxe en assurant et services permettra de faciliter l'application de la taxe en assurant l'établissement de lois, de règlements et de procédures administratives appropriées. Elle absorbera 7 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TPS en 1991-1992.

A. Accise

Objectif

L'objectif de l'activité Accise est d'appliquer la Loi sur l'Accise, la Loi sur la taxe d'accise (incluant la taxe sur les produits et services) et les autres lois et règlements pertinents et de veiller ainsi à ce que le calcul, la perception et, le cas échéant, le remboursement des droits, des taxes et de tous les autres prélèvements exigibles se fassent aussi économiquement que possible pour le public et d'une façon propre à nourrir la confiance du public dans l'intégrité, l'efficacité et l'équité du processus.

Description

Une structure élargie de sous-activité a été utilisée dans ce Plan de dépenses pour présenter l'activité Accise. En ce qui a trait à la portion de l'Accise se rapportant à la taxe sur les produits et services, une structure temporaire de sous-activité a été élaborée. Les fonctions de l'Accise non touchées par la taxe sur les produits et services sont citées dans les sous-activités déjà existantes de l'activité Accise. Cette structure élargie pourrait être reformée au cours des années à venir.

Description des sous-activités de la Taxe sur les produits et services

Renseignements aux clients et interprétation: Cette sous-activité de la Taxe sur les produits et services permettra d'aider directement les vendeurs par l'interprétation fiscale et les consultations. Les inscrits recevront des renseignements et des interprétations concernant leurs droits et leurs obligations découlant de la législation, de la politique et des procédures relatives à la TPS, et les petites entreprises, qui représentent plus de 50 p. 100 des inscrits, pourront bénéficier d'un forum ministère-clients pour les consultations. La plupart des services seront offerts dans les bureaux régionaux et les bureaux de district pour faciliter l'ouverture, la disponibilité et l'efficacité promises par le Ministère dans les services offerts. La base de données d'un service électronique de renseignements auquel le public aura accès fournira des renseignements sur les lois, les règlements, les documents techniques, les mémorandums et les décisions concernant la TPS. Cette sous-activité absorbera 7 p. 100 de l'ensemble des ressources budgétaires attribuées à la sous-activité de la TPS en 1991-1992.

domaines suivants : a) avoir un programme pleinement opérationnel et efficace des modifications législatives, administratives, organisationnelles et technologiques à l'appui de l'entrée en vigueur et de l'application continue du SDSC; b) élaborer et gérer des programmes informatiques (matériel et logiciel) pour offrir un soutien efficace permanent au SDSC; c) appliquer les objectifs de réduction des coûts et des ressources humaines et en gérer les répercussions sur le SDSC; d) simplifier les opérations afin de réduire le fardeau administratif pour le secteur privé.

(ii) Le Ministère mène présentement une étude préparatoire à l'évaluation de programme des activités spéciales d'exécution des Douanes effectuée par la Division du renseignement et de la répression de la contrebande et la Division des enquêtes. Ce programme contribue à la prévention de déplacements illégitimes de personnes à la frontière (par exemple les personnes soupçonnées d'être des terroristes et les enfants portés disparus) et des marchandises (comme les drogues et les armes). En vertu de ce programme, on fait enquête et on tente des poursuites dans les cas de fraude commerciale liées à l'importation de marchandises, et enfin, on prépare et on divulgue des renseignements sur les infractions réelles ou soupçonnées à la législation douanière. En effectuant les activités de ce programme, le Ministère collabore étroitement avec de nombreux autres organismes canadiens et étrangers. Cette étude d'évaluation devrait être terminée au début de 1991.

(iii) Une évaluation du projet des installations communes à la frontière avec les États-Unis a été terminée en 1989-1990. Le projet avait été conçu pour étudier l'utilisation partagée d'installations d'inspection dans des bureaux communs avec le service douanier américain. On a conclu que ces installations ont augmenté la capacité d'exécution et accentué la sécurité des agents de douanes tant au Canada qu'aux États-Unis.

Le programme du Ministère doit arriver à créer, entre les mesures requises pour faciliter l'observation de la loi et celles qui sont nécessaires pour en assurer l'exécution, un équilibre tel que ni l'un ni l'autre de ces deux types de mesures ne soient compromis par le mode de gestion des activités du Ministère. La meilleure façon de juger de l'efficacité du Ministère dans l'exécution de son programme est d'examiner ses deux principales activités, c'est-à-dire l'Accise et les Douanes.

Accise: L'activité Accise permet d'appliquer la Loi sur l'acise, la Loi sur la taxe d'acise ainsi que d'autres lois et règlements pertinents et assure ainsi le calcul, la perception et, le cas échéant, le remboursement des droits, des taxes et des autres frais et amendes à un coût minimal pour le public et de manière à gagner le plus possible la confiance du public dans l'intégrité, l'efficacité et l'équité du processus.

En 1989-1990, une évaluation des activités de Vérification et exécution de l'Accise a été terminée. Ces activités incluent la vérification des clients, les enquêtes et les poursuites dans les cas de fraude soupçonnée et en trop. Selon les conclusions de l'évaluation, la loi est bien observée et les pertes de revenus en raison du non-respect de la loi ne sont pas élevées, la vérification est efficace au Ministère, et les poursuites constituent un effet préventif efficace. Le rapport d'évaluation a fait état d'un nombre de domaines où il était possible d'apporter des améliorations au programme. Il y a aussi question du cadre de gestion pour l'amélioration du programme par des mesures comme la détermination d'objectifs précis, les répétitions de la politique et de la gestion pour la législation et enfin les indicateurs de rendement. Il est aussi recommandé d'améliorer les communications avec les clients. Ces recommandations ont été envisagées dans l'élaboration du programme de la TPS.

Douanes: L'activité Douanes a pour mandat d'appliquer la Loi sur les douanes, le Tarif des douanes, la Loi sur les mesures spéciales d'importation et d'autres lois connexes et, par le fait même, de contrôler, pour la protection de l'industrie et de la société canadiennes, le mouvement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au pays et qui en sortent. En appliquant ces dispositions législatives, les Douanes protègent aussi l'industrie canadienne contre tout préjudice réel ou éventuel causé par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées, ou par tout autre genre de concurrence étrangère déloyale. Trois études d'évaluation portant sur les résultats des programmes de l'activité Douanes sont décrites ci-après.

(1) Une évaluation du Système des douanes pour le secteur commercial (SDSC) est en cours et devrait être terminée en 1991-1992. Le SDSC est entre en vigueur en janvier 1988 afin d'améliorer les services à la clientèle et l'efficacité par rapport aux coûts des opérations douanières visant le secteur commercial. Le projet portait sur les modifications législatives, organisationnelles et administratives des procédures douanières visant le dédouanement des importations commerciales de même que l'introduction d'un système informatique majeur de soutien. L'évaluation portera sur les résultats obtenus par le Ministère dans les

Le Ministère effectuera aussi des études de faisabilité approfondies et des analyses coûts-avantages d'autres initiatives et concepts importants englobés dans Douanes en l'an 2000. À l'heure actuelle, nous estimons que le Ministère affectera 28 années-personnes et 6 millions de dollars à cette initiative en 1991-1992.

Aéroport International Pearson: Transports Canada coordonne les travaux de construction d'une troisième aéroport à l'aéroport international Pearson de Toronto. L'aéroport, qui devrait être terminée en février 1991, comprendra des installations permettant le passage à la douane des voyageurs internationaux. Les inspecteurs des douanes ont suivi des cours spéciaux en vue de pouvoir des services douaniers à la nouvelle aéroport. Les dépenses annuelles à cet endroit totaliseront 4 millions de dollars et 100 années-personnes en 1991-1992 et au cours des années à venir.

Mesures pour réduire les années-personnes: En réponse à la demande du gouvernement visant à réduire l'effectif de la Fonction publique, Douanes et Accise a établi, en 1986-1987, un plan quinquennal de compression qui, lorsqu'il a été complètement mis en oeuvre en 1990-1991, a permis une réduction totale de 954 années-personnes. Les réductions ont été réalisées sans que les niveaux de service, les recettes de l'Etat et la sécurité du public canadien en souffrent.

Système d'alarme et de sécurité personnelle (SASP): Le Système d'alarme et de sécurité personnelle a été conçu en 1983, pour permettre aux inspecteurs des douanes qui travaillent isolément, soit dans de grands bureaux ou dans des postes éloignés, de recourir facilement à un système automatique pour appeler à l'aide en cas de besoin. Un essai-pilote a été mené avec succès dans la région de Hamilton en juillet 1990. En conséquence, les inspecteurs qui travaillent isolément dans les quatre ports importants le long de la rivière Niagara ou qui effectuent des inspections sur place dans des entrepôts, des marinas, des aéroports ou dans des navires, peuvent maintenant appeler des secours au besoin. Le Ministère espère être en mesure de lancer le Système d'alarme et de sécurité personnelle à l'échelle nationale pour 1993-1994.

Les dépenses liées au SASP en 1989-1990 se sont élevées à 14 années-personnes et 0,3 million de dollars et devraient atteindre 12 années-personnes et 0,1 million en 1990-1991. Les ressources nécessaires en 1991-1992 devraient atteindre 13 années-personnes et 0,2 million de dollars.

D. Efficacité du programme

Pour l'exécution de son programme, le Ministère s'appuie sur l'intégrité de ses clients et suppose que la vaste majorité de ceux-ci se conformeront à la loi lorsqu'elle est appliquée de façon équitable et uniforme et d'une manière qui répond à leurs besoins. Dans le contexte du régime fiscal canadien qui est un d'auto-cotisation, il est d'une importance capitale que les renseignements relatifs aux lois, aux programmes et aux politiques en constante évolution soient diffusés en temps opportun. Parallelement aux efforts concertés qu'il déploie pour faciliter l'observation de la loi, le Ministère doit également appliquer un programme d'exécution capable de dissuader les contribuables de se soustraire aux obligations que leur impose la loi.

prêt à mettre en oeuvre les réformes ayant trait au régime de la taxe de vente fédérale. Ce groupe a été pris en charge par le Groupe de planification de la taxe sur les produits et services.

. En 1990-1991, ce groupe était chargé de la planification et de la préparation de toutes les procédures et programmes nécessaires pour l'application de la taxe sur les produits et services et pour l'inscription et la préparation des vendeurs en vue de l'observation des nouvelles mesures fiscales. Ce travail incluait l'inscription initiale des vendeurs, le service de consultation à l'intention des vendeurs, l'accès aux renseignements fiscaux de même que la réponse aux demandes de renseignements des vendeurs et les procédures de bases visant les comptes et la tenue de comptes. Dans ce travail, il a fallu beaucoup insister sur l'élaboration de politiques et de systèmes automatisés nécessaires à l'application de la taxe, qui est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1991.

Au cours de 1991-1992, la composante Taxe sur les produits et services de l'Accise se concentrera avant tout sur l'application des lois et des règlements pertinents. Un certain nombre de travaux préparatoires se poursuivra dans des domaines tel que la gestion des vérifications et l'information sur les taxes et les contributions. Voir les pages 20 à 32 pour d'autres renseignements concernant la taxe sur les produits et services.

Douanes en l'an 2000 : En 1990-1991, le Ministère a annoncé la mise en oeuvre de «Douanes en l'an 2000 : un schéma directeur pour l'avenir», soit un programme de changements fondamentaux pour les opérations douanières jusqu'à l'an 2000. La mise en oeuvre d'une série de mesures globales visant les voyageurs, le secteur commercial, les procédés d'évaluation et d'exécution, devrait améliorer le service et maximiser l'efficacité, l'efficience et la réactivité des opérations. L'objectif de ces mesures est la facilitation des déplacements à la frontière des marchandises et des personnes qui présentent peu de risques et l'amélioration du programme d'exécution basé sur l'analyse des risques et la sélection.

En 1990-1991, le Ministère a lancé des projets pilotes visant cinq secteurs d'activités :

- Système d'auto-sélection dans les aéroports
- Voies express (Windsor et Niagara Falls)
- Système de facturation automatisé des Douanes
- Échange des données informatisées
- Mainlevée à la LIP (rendre le dédouanement plus rapide - secteur commercial)

En 1991-1992, le Ministère se propose de tester ou de mettre en oeuvre les mesures suivantes :

- Système automatisé de perception des droits
- Voies express (poste frontrière de Péage Arch)
- Système d'auto-sélection dans les aéroports
- Mainlevée à la LIP
- Stratégie éducative
- Échange des données informatisées

- La plus grande insistance sur le service au public et la consultation de groupes de clients en conformité avec l'FP 2000;
 - La plus grande insistance sur la réduction de la paperasserie pour les clients, qu'ils soient internes ou externes;
 - La mise en application des règlements découlant de la loi sur les langues officielles;
 - La plus grande préoccupation de la protection de l'environnement;
 - La tendance vers la privatisation des activités gouvernementales.
- La participation du Ministère à ces décisions de principe va du soutien permanent à la mise en oeuvre et à l'exécution même, selon le cas.

Changements technologiques: Dans les années à venir, d'importants changements technologiques seront apportés aux opérations, aux systèmes et aux procédures du Ministère (par exemple, la technologie informatique nécessaire pour l'application de la taxe sur les produits et services, l'acquisition de matériel perfectionné aux rayons X, ainsi que l'amélioration des systèmes de sécurité personnelle et de communications, les initiatives de gestion de l'information, l'échange des données informatisées) pour permettre au Ministère de répondre aux besoins du public avec plus de rapidité, d'efficacité et de réceptivité. Ces changements qui seront réalisés aux Douanes et à l'Accise aideront le Ministère à s'adapter plus rapidement à la conjoncture économique et commerciale, rendant ainsi ses programmes encore plus efficaces. Ces changements technologiques et aux procédures et aux systèmes sont effectivement essentiels pour éviter que le Ministère entrave ou restreigne la compétitivité des entreprises et des industries canadiennes.

2. Initiatives

En réponse aux pressions imposées par ces divers facteurs externes, le Ministère a identifié un nombre de priorités stratégiques visant à tenir compte des questions environnementales. Ces priorités comportent des entreprises directement liées aux deux importants secteurs d'activité du Ministère, incluant la réforme fiscale pour l'Accise et Douanes en l'an 2000 pour l'activité Douanes. La mise en oeuvre rapide et efficace de la taxe sur les produits et services constitue l'objectif premier du Ministère en 1991-1992. Par la même occasion, le Ministère entreprend un ensemble de mesures dans le cadre de Douanes en l'an 2000 afin d'améliorer et de simplifier un grand nombre de systèmes du Ministère du côté des Douanes, améliorant ainsi le service au public.

Pour compléter ces principales priorités opérationnelles, le Ministère continue le renouvellement et l'amélioration dans un nombre de domaines à l'appui, incluant l'examen de l'infrastructure organisationnelle et technologique et des installations. Les initiatives à l'appui de ces mesures seront aussi très prioritaires en 1991-1992.

Taxe sur les produits et services (voir «Réforme de la taxe à la consommation» dans la Partie III antérieure): En 1988-1989, Douanes et Accise a mis sur pied un groupe d'examen de la taxation des marchandises, afin d'aider le Ministère des Finances à élaborer une politique, à étudier les incidences administratives des propositions, à concevoir les programmes nécessaires à l'exécution et à l'observation, ainsi qu'à voir à ce que le Ministère soit

pays signataires de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce en sont des exemples importants.

Les Etats-Unis comptent toujours pour plus des deux tiers des importations au Canada. En conséquence, l'Accord de libre-échange entre ces deux pays a eu des répercussions immédiates et importantes sur les opérations de Douanes et Accise. En plus des dispositions sur les réductions tarifaires immédiates, Douanes et Accise éprouve de plus en plus d'effets secondaires, principalement chez les résidents de retour qui ont été magasinés de l'autre côté de la frontière. Avec la diminution des taxes et des droits payables sur les marchandises importées et la force du dollar canadien, les résidents canadiens vont de plus en plus régulièrement dans les villes et les centres commerciaux des Etats-Unis situés près de la frontière canadienne pour profiter des meilleurs prix sur une grande quantité de marchandises. Toute cette activité exerce une pression sur le secteur des voyageurs qui prévoit une hausse de 8 % du nombre de voyageurs en 1990-1991 par rapport aux données réelles enregistrées en 1989-1990. Une augmentation similaire est prévue pour 1991-1992.

On constate la même chose dans les activités de dédouanement du secteur commercial. On s'attend à une augmentation de 5 % du nombre de documents commerciaux à traiter en 1990-1991 et à une nouvelle hausse de 5 % en 1991-1992. De plus, une majoration de 25 % est prévue dans le nombre de documents postaux à traiter en 1990-1991. En 1991-1992, on s'attend à un bond de 113 % dans le nombre de documents postaux en raison de la modification du Décret de remise visant les importations par la poste.

A l'Accise, la charge de travail a augmenté considérablement avec l'entrée en vigueur de la taxe sur les produits et services. Le nombre d'inscrits est passé, avec la TPS, de 75 000 qu'il était pour la taxe de vente fédérale, à 1,6 million. Il en résulte une charge de travail accrue pour traiter quelque 9,4 millions de déclarations mensuelles et trimestrielles et 2,5 millions de demandes de remboursement par année. Par ailleurs, les deux premières années d'application de la taxe suppose une grande quantité de travail associée aux demandes de remboursements par les vendeurs portant sur la nouvelle taxe de même que le remboursement de la taxe de vente du fabricant sur les marchandises en stock pour la vente.

Décisions de principe du gouvernement: Parmi les plus importantes décisions de principe du gouvernement qui toucheront les opérations de Douanes et Accise dans les années à venir, il faut noter:

- La mise en oeuvre de la taxe sur les produits et services pour remplacer l'actuelle taxe de vente fédérale et d'autres changements fiscaux émanant de la réforme fiscale;
- Les efforts pour réduire l'entrée au Canada de drogues illégales;
- La poursuite et l'accélération de la libéralisation du commerce résultant de la mise en oeuvre de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les Etats-Unis et les résultats de la Ronde Uruguay des négociations commerciales multilatérales et les négociations possibles en vue d'un accord de libre-échange entre le Canada, les Etats-Unis et le Mexique;
- Les efforts continus du gouvernement pour diminuer le déficit fédéral;
- La déréglementation continue des industries du camionnage et du transport aérien;

ACCISE	S.M.A.	Accise	S.M.A.
DOUANES	S.M.A.	Opérations douanières Programmes douaniers	S.M.A.
		Gestion ministérielle	S.M.A.
		Ressources humaines	S.M.A.
		Verification et Evaluation	D.G.
		Communications	D.G.
		Haute direction	Haute direction

[illegible]

1. Facteurs externes qui influent sur le programme

Au cours des années à venir, le Ministère devra s'adapter à d'importants changements sociologiques et économiques. Les facteurs clés dont il est question ci-dessous revêtiront une importance particulière pour Douanes et Accise.

conjoncture économique et charge de travail: Douanes et Accise fait face à diverses pressions à la hausse de la charge de travail qui résulte de nombreux facteurs économiques extérieurs. Ces pressions s'accroissent en période de restriction dans le secteur public, ce qui impose des limites à ce que peut faire le Ministère pour trouver des solutions efficaces et appropriées.

Fait qu'il se dirige vers une libéralisation des échanges commerciaux. Le cadre de fonctionnement du Ministère continué de se caractériser par le États-Unis (ALE), l'unification des marchés européens en 1992, la recherche d'une libéralisation et d'une expansion du commerce avec le Mexique et la poursuite de la tendance vers une réduction des barrières tarifaires avec les

L'Accise applique la Loi sur l'accise et la Loi sur la taxe d'accise qui régissent l'application de la taxe de transport aérien de même que la taxe sur les produits et services. Pour sa part, l'activité Douanes applique la Loi sur les douanes, le Tarif des douanes et la Loi sur les mesures spéciales d'importation et traite surtout avec des voyageurs canadiens et internationaux, des fabricants canadiens, des importateurs et des exportateurs. L'Administration ministérielle regroupe les services administratifs et fonctionnels centraux qui sont nécessaires pour appuyer avec efficacité et efficience les activités Douanes et Accise.

Structure organisationnelle: Les activités de Douanes et Accise sont exercées à partir de l'Administration centrale à Ottawa et de bureaux et d'installations de région ou de district répartis dans tout le Canada. L'organisation traduit la structure des activités, soit celles de l'Accise, des Douanes et de l'Administration ministérielle. La haute direction comprend cinq sous-ministres adjoints, deux directeurs généraux, deux directeurs et un avocat général, qui relèvent tous du Sous-ministre.

Un sous-ministre adjoint dirige l'Accise qui a été restructurée afin de tenir compte de l'application de la nouvelle taxe sur les produits et services et qui comprend, outre l'Administration centrale à Ottawa, 9 bureaux régionaux et 47 bureaux de district et de sous-district. L'activité Accise, en appliquant à la fois la TVF et la TPS, totalisera 5 605 années-personnes en 1991-1992.

L'activité Douanes se compose de la Direction des programmes douaniers et de la Direction des opérations douaniers qui sont dirigées chacune par un sous-ministre adjoint. Les activités sont exercées à partir de 10 régions qui fournissent des services au public dans quelque 560 endroits du pays, sans compter l'Administration centrale à Ottawa. La Direction des opérations douaniers est responsable des opérations régionales qui nécessitent 7 286 années-personnes. La Direction des programmes douaniers (436 a.-p.) se situe à Ottawa, à l'exception d'un petit groupe d'agents qui se trouvent à l'étranger, et qui sont impliqués essentiellement dans le domaine des enquêtes effectuées dans d'autres pays.

L'Administration ministérielle regroupe la Direction de la gestion ministérielle et la Direction des ressources humaines, chacune dirigée par un sous-ministre adjoint, les directions de la Vérification et de l'évaluation et celle des Communications, qui relèvent chacune d'un directeur général, ainsi que le Bureau de la haute direction. Ce dernier comprend les divisions des Affaires ministérielles et internationales et des Affaires internes, dirigées chacune par un directeur, ainsi que le Contenteux, dirigé par un avocat général. L'Administration ministérielle occupe des bureaux qui se trouvent surtout à l'Administration centrale à Ottawa et compte 936 années-personnes.

Le tableau 5 indique les liens entre la structure organisationnelle du Ministère et la structure de ses activités; ce tableau présente aussi une répartition complète des ressources en 1991-1992.

Sur le plan de la politique économique, le Ministère reste à l'avant-garde de la réforme fiscale par l'application de la taxe sur les produits et services. Conçue pour favoriser la compétitivité des entreprises canadiennes sur le marché international, la nouvelle taxe constitue une étape important de la politique de réforme fiscale de l'administration fédérale. Au Canada, Douanes et Accise est appelé à protéger l'industrie canadienne de la concurrence préjudiciable venant de l'étranger. Sur le plan international, le Ministère maintient sa participation dans l'application de l'Accord de Libre-échange entre le Canada et les États-Unis ainsi que des accords commerciaux multilatéraux que le Canada a conclus dans le cadre de l'Accord général sur les tarifs douaniers et le commerce (GATT).

2. Mandat

La loi sur le ministère du Revenu national charge Douanes et Accise "des activités de direction, de réglementation, de gestion et de contrôle liées aux droits de douane et d'accise, notamment les taxes imposées par la loi sur la taxe d'accise". Le ministère du Revenu national est chargé d'appliquer la loi sur les douanes. Les autres lois importantes qui s'inscrivent dans le mandat légal de Douanes et Accise sont le Tarif des douanes, la loi sur les mesures spéciales d'importation, la loi sur l'accise et la loi sur la taxe d'accise; dans tous ces cas, la responsabilité législative revient au ministre des Finances.

Douanes et Accise est également chargé d'appliquer quelque 80 textes législatifs pour le compte d'autres ministères, notamment Agriculture Canada, Santé et Bien-être social Canada, Consommation et Corporations Canada, Industrie, Sciences et Technologie, Statistique Canada, et Emploi et Immigration Canada. Les lois que Douanes et Accise applique en tout ou en partie sont présentées à la section III (page 59).

3. Objectif du Programme

Douanes et Accise a pour objectif de faire en sorte que la totalité des droits, taxes et autres frais et prélèvements connexes soient correctement imposés, perçus et, le cas échéant, remboursés; de contrôler, afin de protéger l'industrie et la société canadiennes, le mouvement des personnes, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou qui en sortent, pour veiller au respect de la loi; protéger l'industrie canadienne des préjudices réels ou éventuels causés par l'importation effective ou prévue de marchandises sous-évaluées ou subventionnées et par le recours à d'autres formes de concurrence déloyale de la part d'exportateurs étrangers.

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure des activités: Le Programme de Douanes et Accise comprend trois activités: l'Accise, les Douanes et l'Administration ministérielle. Bien que l'Accise et les Douanes partagent le même objectif, on les considère comme deux entités distinctes.

Explication de la différence: L'augmentation des années-personnes utilisées au cours de l'exercice 1989-1990 est surtout imputable aux ressources attribuées à la planification et à la préparation en vue de la taxe sur les produits et services, à l'application de l'Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis et aux préparatifs en vue de la prestation des services douaniers à l'aéroport international Pearson. Les dépenses budgétaires ont été de 108,5 millions de dollars ou de 21,7 % supérieures à celles du Budget des dépenses principal. Ce chiffre net se compose comme suit :

Millions de dollars

●Budget des dépenses supplémentaire	
●Planification et préparation en vue de la taxe sur les produits et services	65,6
●Aéroport international Pearson	3,8
●Pression sur les ressources opérationnelles	3,0
●Accord de libre-échange entre le Canada et les États-Unis	9,9
●Transfert du crédit 5 du CT - Éventualités du gouvernement pour couvrir le déficit au niveau des salaires en raison des conventions signées	33,0
●Rajustements statutaires aux avantages des employés	(1,0)
●Fonds périmés divers	(5,8)

B. Données de base

1. Introduction

Le ministère du Revenu national, Douanes et Accise, consiste en un programme dirigé par un sous-ministre qui relève du ministre du Revenu national. Le Ministère tente de protéger le public canadien, avec efficacité et réceptivité, en assurant le respect de toutes les dispositions législatives dont la responsabilité administrative lui incombe. Pour y parvenir, Douanes et Accise perçoit des droits et des taxes, contrôle le mouvement des gens, des marchandises et des moyens de transport qui entrent au Canada ou en sortent et protège l'industrie canadienne de la concurrence déloyale d'origine étrangère. Douanes et Accise s'efforce de toujours projeter une image de marque qui reflète son engagement de satisfaire les besoins de ses clients internationaux et canadiens de façon positive, juste et impartiale.

Douanes et Accise joue un rôle important dans la mise en oeuvre des politiques socio-économiques du gouvernement. Par exemple, le Ministère est responsable de l'application, aux points d'entrée, d'un premier processus de sélection pour d'autres ministères gouvernementaux, notamment Agriculture, Santé et Bien-être social, et Emploi et Immigration.

celles qui étaient prévues en 1990-1991. Cet écart résulte d'une augmentation de 125,3 millions de dollars des frais de personnel, que compense une diminution de 31 millions des frais de fonctionnement et d'entretien, et une diminution de 53,4 millions de dollars des coûts en capital. Ces différences sont dues principalement aux ressources nécessaires pour la taxe sur les produits et services. De façon estimative, on prévoit une utilisation d'années-personnes plus élevée pour 1991-1992 de 1 597 années-personnes que celle prévue en 1990-1991. Cette augmentation traduit l'incidence de la taxe sur les produits et services de même que les pressions de la charge de travail dans le domaine des opérations postales, des opérations douanières et des opérations des systèmes.

Les tableaux 2 et 3 indiquent la répartition des ressources du Ministère en 1991-1992.

Tableau 2: Années-personnes par activité en 1991-1992

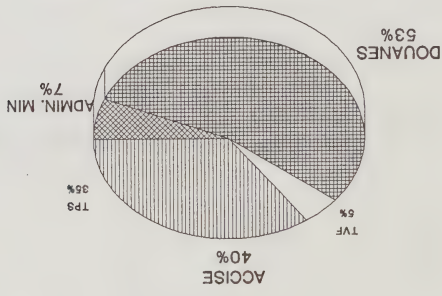


Tableau 3: Dépenses brutes par catégorie en 1991-1992

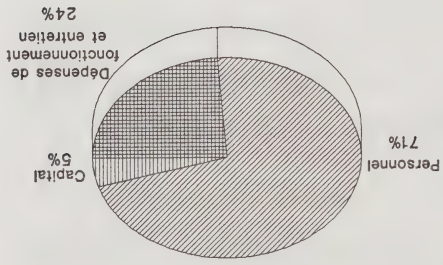


Tableau 4: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)			
	Réel	Budget principal	Différence
Accise	153 616	89 825	63 791
Douanes	377 897	339 715	38 182
Administration ministérielle	76 306	69 727	6 579
Années-personnes *	10 137	9 691	446
Total des recettes	30 409 444		

* Voir tableau 24, page 48, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes.

Tableau 1 : Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)			
Budget 1991-1992	Prévisions 1991-1992	Différence	
Détails à la page			
Accise			
Taxe sur les produits et service	340 803	348 393	(7 590)
Remplacement de la Taxe de vente fédérale par la TPS	49 016	16 139	32 877
Taxe de vente fédérale	43 243	67 754	(24 511)
Total	433 062	432 286	776
Douanes	418 816	401 417	17 399
Administration ministérielle	103 935	81 254	22 681
Années-personnes			
955 813	914 957	40 856	
14 263	12 666	1 597	
* Voir tableau 24, page 48, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes.			

Explications des prévisions pour 1990-1991: Les dépenses prévues pour 1990-1991 (au 30 novembre 1990), qui tiennent compte d'articles à être approuver dans le Budget des dépenses supplémentaire, sont supérieures à celles du Budget des dépenses principal de 1990-1991 de 365,9 millions de dollars et 2 807 années-personnes. Cette augmentation est attribuable à diverses questions que doit traiter le Ministère, notamment :

Millions de dollars
Années-personnes

- Préparation en vue de la taxe sur les produits et services

354,5 2 795

- Pressions sur les ressources opérationnelles

13,0

- Transfert d'installations de travaux publics Canada

6,8

- Plan d'investissement en capital

0,6

- Recouvrement des coûts

0,5 12

- Suppression de la taxe de vente fédérale

(0,9)

- Réduction des dépenses reliée à l'appui des troupes canadiennes dans le Golfe Persique

(8,6)

Explication de la différence: Les dépenses estimatives du Budget des dépenses principal de 1991-1992 sont supérieures de 40,9 millions de dollars (4,5 %) à

En 1990-1991, le Ministère a mis fin à un plan quinquennal de réduction des effectifs mis au point par suite du Budget fédéral de mai 1985. Le résultat de cette opération est une réduction de 954 années-personnes. En plus, le Ministère a absorbé une réduction des dépenses de 8,57 millions de dollars en 1990-1991.

● Réductions des ressources

En 1990-1991, le Ministère a entrepris les essais-pilotes et la mise en oeuvre restreinte d'un nombre d'initiatives de Douanes en 1'an 2000. Parmi ces initiatives, mentionnons le programme d'auto-sélection dans les aéroports, les voies express, les systèmes automatisés de facturation, la mainlevée commerciale simplifiée et l'échange des données informatisées. En 1991-1992, le Ministère se propose d'étendre les essais-pilotes et de passer à la mise en oeuvre dans de nombreux secteurs, incluant le laissez-passer préapprouvé pour les voyageurs aériens, l'examen primaire automatisé et certaines mesures liées à l'exécution conçues pour rendre la capacité d'exécution plus souple et plus mobile et ainsi appuyer les opérations continues. La mise en oeuvre continue après 1991-1992 sera influencée et guidée par les résultats de ces activités (voir page 16).

Programme comprend un nombre de nouvelles initiatives et de modifications à l'infrastructure. Douanes en 1'an 2000 détermine et met en oeuvre de nouvelles méthodes simplifiées qui permettent au Ministère de faire face à une augmentation constante de la charge de travail sans augmenter les ressources permanentes.

A. Plans pour 1991-1992 et résultats récents

1. Points saillants

Cette section résume les points saillants des résultats obtenus par le Ministère de même que les plans pour 1991-1992 dans les principaux secteurs d'activités.

●Taxe sur les produits et services

En 1990-1991, le Ministère a terminé la planification et la préparation en vue du lancement, sans trop de problèmes, de la taxe sur les produits et services. Une des principales activités du Ministère a été la mise sur pied du programme d'inscription conçu pour aider quelque 1,6 million d'inscrits éventuels à se préparer à la taxe. D'autres programmes ont été mis sur pied pour aider les inscrits et apporter plus de précisions par rapport aux renseignements de nature générale fournis au cours de la campagne de publicité sur la TPS. Un service 1-800 a été mis sur pied à l'intention des vendeurs qui ont besoin de renseignements de nature générale ou précise. En vertu du programme de consultation, les vendeurs ont reçu, des renseignements qui expliquent leurs obligations et leurs privilèges prévus par la nouvelle législation. Ce programme a aussi servi à fournir des renseignements sur la tenue des livres aux fins de la TPS. Les préparatifs du Ministère ont aussi portés sur la consultation de l'industrie. Avant la mise en oeuvre de la taxe, quelque 900 associations et groupes d'industries ont été consultés. Il a aussi fallu agrandir les bureaux dans l'ensemble du pays afin d'offrir les services à une clientèle plus nombreuse de même qu'élaborer les systèmes informatiques nécessaires à l'application de la TPS.

La nouvelle taxe est entrée en vigueur le 1^{er} janvier 1991. Au cours de la période à écoulée de l'exercice 1990-1991 et de l'exercice 1991-1992, le Ministère poursuivra le plan de mise en oeuvre pour réaliser la mise en application complète de ce nouveau régime fiscal. Le Ministère continuera de conseiller et d'aider les vendeurs pour assurer le respect de la loi. On restera en liaison étroite avec les commerçants afin de recevoir et de donner des renseignements sur l'application de la TPS. Au cours de la période, le Ministère doit procéder rapidement à l'élimination progressive du programme de la taxe de vente fédérale (voir les pages 20-32).

●Douanes en l'an 2000

Au cours de 1990-1991, le Ministère a dévoilé des plans pour une série complète de changements dans l'administration de l'activité Douanes de son programme. Connus sous le nom de Douanes en l'an 2000, ce

(en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992		Budget principal 1990-1991	
	Années - personnes autorisées	Fonctionnement	Dépenses en Capital	Total	
				Budget	Budget

Acisie					
Taxe sur les produits et services	3 991	319 064	21 739	340 803	-
Remplacement de la Taxe de vente fédérale par la TPS	955	49 016	-	49 016	-
Taxe de vente fédérale	659	42 195	1 048	43 243	91 787
Total	5 605	410 275	22 787	433 062	91 787
Douanes	7 722	401 681	17 135	418 816	383 858
Administration ministérielle	936	99 158	4 777	103 935	73 408
Années-personnes autorisées en 1990-1991	9 859	911 114	44 699	955 813	549 053

*Voir tableau 24, page 48, pour tous les renseignements supplémentaires sur les années-personnes

B. Emploi des autorisations en 1989-1990

Crédit (dollars)		Budget principal		Total disponible		Emploi réel	
1	Dépenses de fonctionnement	435 016 000	525 240 248	519 650 520			
	Dépenses en capital	9 336 000	34 456 000	34 197 946			
(S)	Ministre du Revenu national-Traitement et allocation pour automobile	48 000	48 200	48 200			
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	54 867 000	53 922 000	53 922 000			
Total du Programme- budgétaire		499 267 000	613 666 448	607 818 666			

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)		Budget principal 1991-1992	Budget principal 1990-1991
Revenu Canada			
Douanes et Accise			
1	Dépenses de fonctionnement	820 602	474 793
5	Dépenses en capital	44 699	13 739
(S)	Ministère du Revenu national - Traitement et allocation pour automobile	51	49
(S)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	90 461	60 472
Total du Ministère		955 813	549 053
Crédits - Libellé et sommes demandées			
(dollars)		Budget principal 1991-1992	
Revenu Canada			
Douanes et Accise			
1	Douanes et Accise - Dépenses de fonctionnement	820 602 000	
5	Douanes et Accise - Dépenses en capital	44 699 000	

Autorisations de dépenser

A.	Autorisations pour 1991-1992	4
B.	Emploi des autorisations en 1989-1990	5

Section I

Aperçu du programme

A.	Plans pour 1991-1992 et résultats récents	6
----	---	---

B.	Données de base	10
----	-----------------	----

1.	Introduction	11
----	--------------	----

2.	Mandat	11
----	--------	----

3.	Objetif du Programme	11
----	----------------------	----

4.	Organisation du Programme en vue de son exécution	11
----	---	----

C.	Perspective de planification	13
----	------------------------------	----

1.	Facteurs externes qui influent sur le Programme	13
----	---	----

2.	Initiatives	15
----	-------------	----

D.	Efficacité du Programme	17
----	-------------------------	----

Section II

Analyse par activité

A.	Accise	20
B.	Douanes	33
C.	Administration ministérielle	43

Section III

Renseignements supplémentaires

A.	Aperçu des ressources du Programme	46
----	------------------------------------	----

1.	Besoins financiers par article	47
----	--------------------------------	----

2.	Besoins en personnel	49
----	----------------------	----

3.	Dépenses en capital	51
----	---------------------	----

4.	Recettes	52
----	----------	----

5.	Coût net du Programme	53
----	-----------------------	----

6.	Remises	54
----	---------	----

B.	Autres renseignements	62
----	-----------------------	----

C.	Index	62
----	-------	----

Le plan des dépenses se divise en trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et comprend un résumé de ses plans et de son rendement actuels. La section II est précédée des autorisations de dépenses extraites de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure la continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

La section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui motivent les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources ainsi que des analyses spéciales qui permettent de mieux comprendre le Programme.

Ce document est conçu de manière à servir de document de référence et propose plusieurs niveaux d'information pour répondre à divers besoins particuliers. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section et un sommaire des besoins financiers, présente à la section I, comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, tout au long du document, des renvois permettent de trouver de plus amples renseignements sur les sujets d'un intérêt particulier.

Budget des dépenses
1991-1992

Partie III

Revenu Canada
Douanes et Accise

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministre des Approvisionnements et Services Canada 1991

En vente au Canada par l'entremise des

Librairies associées

et autres libraires

ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Édition

Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-36

ISBN 0-660-56333-3

Revenu Canada
Douanes et Accise

Budget
des dépenses
1991-1992

Partie III

Plan de dépenses



CA1
FN
-E77

Revenue Canada Taxation

Gouvernement
Publication



1991-92 Estimates



Part III

Expenditure Plan

The Estimates Documents

The Estimates of the Government of Canada are structured in three Parts. Beginning with an overview of total government spending in Part I, the documents become increasingly more specific. Part II outlines spending according to departments, agencies and programs and contains the proposed wording of the conditions governing spending which Parliament will be asked to approve. The Part III documents provide additional detail on each department and its programs primarily in terms of the results expected for the money spent.

Instructions for obtaining each volume can be found on the order form enclosed with Part II.

©Minister of Supply and Services Canada 1991

Available in Canada through

Associated Bookstores
and other booksellers

or by mail from

Canada Communication Group — Publishing
Ottawa, Canada K1A 0S9

Catalogue No. BT31-2/1992-III-37

ISBN 0-660-56354-1

1991-92 Estimates

Part III

**Revenue Canada
Taxation**

Preface

This Expenditure Plan is designed to be used as a reference document, and as such contains several levels of detail to respond to the various needs of its audience.

This Plan is divided into three sections. Section I presents an overview of the Program and a summary of its current plans and performance. For those interested in more detail, Section II identifies, for each activity, the expected results and other key performance information that form the basis for the resources requested. Section III provides further information on costs and resources as well as special analyses that the reader may require to understand the Program more fully.

Section I is preceded by Details of Spending Authorities from Part II of the Estimates and Volume II of the Public Accounts. This is to provide continuity with other Estimates documents as well as to aid in assessing the Program's financial performance over the past year.

This document is designed to permit easy access to specific information that the reader may require. The table of contents provides a detailed guide to the contents of each section and a financial summary in Section I provides cross-references to the more detailed information found in Section II. In addition, references are made throughout the document to allow the reader to find more details on items of particular interest.

The 1991-92 Part III is being presented using a new Operational Planning Framework. All performance figures and tables which utilize resource data throughout this document have been restated using the new structure. To provide the link between this document and previous representations, person-year and dollar cross-walks between the old and new activity structures have been included in Section III.

Table of Contents

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 5

B. Use of 1989-90 Authorities 6

Section I
Program Overview

A. Plans for 1991-92 and Recent Performance

1. Highlights 7

2. Financial Summaries 10

B. Background

1. Introduction 16

2. Mandate 16

3. Program Objective 16

4. Program Organization for Delivery 17

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program 21

2. Initiatives 25

3. Update on Previously Reported Initiatives 29

D. Program Effectiveness 32

Section II
Analysis by Activity

A. Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns 33

B. Post-Assessing Compliance Programs 48

C. Collections and Accounting 70

D. Appeals 90

E. Administration and EDP Services 97

F. Revenues Credited to the Vote 106

Section III

Supplementary Information

A.	Profile of Program Resources	
1.	Financial Requirements by Object	107
2.	Personnel Requirements	108
3.	Capital Expenditures	111
4.	Transfer Payments	112
5.	Revenue	112
6.	Net Cost of Program	115
7.	Activity Structure Crosswalk	116
B.	Other Information	
1.	Acts Administered in Whole or in Part by Revenue Canada, Taxation	117
2.	Revenue Canada, Taxation Offices	117
3.	Provincial Tax Incentives Administered by Revenue Canada, Taxation	120
	Topical Index	122

Details of Spending Authorities

A. Authorities for 1991-92 - Part II of the Estimates

Financial Requirements by Authority

Vote (thousands of dollars)		1991-92 Main Estimates	1990-91 Main-Estimates
Taxation			
10	Operating expenditures	1,043,898	919,269
15	Capital expenditures	38,436	48,066
(S)	Contributions to employee benefit plans	136,787	122,799
	Total Department	1,219,121	1,090,134

Votes - Wording and Amounts

Vote (dollars)		1991-92 Main Estimates
Taxation		
10	Taxation - Operating expenditures, contributions and recoverable expenditures on behalf of the Canada Pension Plan and the Unemployment Insurance Act	1,043,898,000
15	Taxation - Capital expenditures	38,436,000

Program by Activities

(thousands of dollars)

1991-92 Main Estimates

	Authorized Person- Years*	Budgetary				Less: Revenues credited to the vote	Total	1990-91 Main Estimates
		Operating	Capital	Transfer payments	Sub- Total			
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	7,878	391,421	1,448	-	392,869	-	392,869	339,939
Post-Assessing Compliance Programs	5,109	288,072	54	-	288,126	-	288,126	269,143
Collections and Accounting	5,498	228,029	1,282	-	229,311	-	229,311	203,852
Appeals	782	41,993	190	-	42,183	-	42,183	35,324
Administration and EDP Services	4,111	345,436	35,462	124	381,022	-	381,022	339,633
Revenues Credited to the Vote						114,390	(114,390)	(97,757)
	23,378	1,294,951	38,436	124	1,333,511	114,390	1,219,121	1,090,134
1990-91 Authorized person-years	21,888							

* See Figure 60, page 109, for additional information on person-years.

B. Use of 1989-90 Authorities - Volume II of the Public Accounts

Vote (dollars)	Main Estimates	Total Available for Use	Actual Use
Taxation			
10 Operating expenditures	835,604,000	927,505,856	903,247,266
15 Capital expenditures	32,046,000	39,723,000	38,162,325
(S) Contributions to employee benefit plans	110,671,000	108,766,000	108,766,000
(S) Federal and Supreme Court awards		274,359	274,359
Total Program - Budgetary	978,321,000	1,076,269,215	1,050,449,950

Section I

Program Overview

A. Plans for 1991-92 and Recent Performance

1. Highlights

In the coming fiscal year, Taxation will manage the impact of significant legislative changes connected with the Goods and Services Tax Credit and Pension Reform, as well as other external demands evolving from the 1991 Census conducted by Statistics Canada and the reorganization of the Tax Court of Canada.

Faced with resource restraint and the need to respond to significant legislative initiatives throughout the 1980's and 1990's, the Department will continue to explore ways of improving productivity while limiting the need for additional resources. The results of such efforts have included a blend of service and productivity improvements. Technological innovations in almost every area of the Department have not only contributed to constraining costs but have also brought faster, more efficient service to the public.

Highlights of the Taxation Program include:

- the implementation of the Goods and Services Tax Credit (GSTC). Additional resources were obtained through Supplementary Estimates to initiate the development in 1989-90 and to implement the legislation pertaining to the GSTC starting in 1990-91. During 1990-91 the Department advised applicants of their eligibility and issued initial credit payments totalling some \$579 million in December 1990. In 1991-92 the Department will continue to issue GST credits on a quarterly basis to approximately 8 million recipients (see page 29);
- the legislation for Pension Reform which amends the tax rules related to pension contributions. The Department will be responsible for amendments to pension plan registrations, the activities surrounding the calculation of how much individual taxpayers can contribute to RRSP's and the compliance and enquiries programs necessary to ensure the integrity of the legislation. Implementation of Pension Reform legislation included the release of the Pension Adjustment Calculation Guide for employers in October, 1990. In 1991-92 the Department will use the Pension Adjustment (PA) amount (found in Box 52 of T4 slips) to calculate how much can be contributed to RRSP's for an estimated 13.5 million taxpayers (see page 25);

- the capture and verification of data for Statistics Canada from the census questionnaires using Taxation's national mainframe data entry network. This program is conducted once every five years and costs are recovered from Statistics Canada. The program will be operational in all Taxation Centres from August to November, 1991, and will involve keying and verifying data from 10 million questionnaires;
- the reorganization of the Tax Court of Canada, which will have an impact on Taxation's appeals workload. Additional resources were approved in 1990-91 and future years to reduce and maintain tax litigation inventory, and to handle the increased workload resulting from the reorganization of the Tax Court;
- the architectural restructure of the T1 (Individual) Processing System in order to accommodate legislative changes and technological enhancements. The plan for 1991-92 is to schedule and implement the changes required to complete the evolution of the T1 System from an "old technology" base to a "new technology" base (see page 25);
- the introduction of Electronic Data Interchange (EDI) which involves the electronic transmission of financial data between taxpayers, Taxation, financial institutions and the Bank of Canada. This initiative will be phased in over the coming years. In 1991-92 the Department plans to pilot this initiative for Manitoba residents filing a 1990 T1 Individual Tax Return (see page 26);
- the phased automation of Miscellaneous Information Slip Processing (MISP). The first phase of the MISP program has been developed during 1990 for implementation in 1991. It involves the data capture and processing of information returns submitted by employers and financial institutions (see page 26);
- the development of a mission statement for the Department and other related initiatives associated with the Department's strategic focus and direction, as well as management changes to move towards the achievement of the government's Public Service 2000 objectives (see page 27);
- the development of Corporate Performance Indicators for major activities of the Department in conjunction with the implementation of a new Operational Planning Framework. Specific performance measurement information will be incorporated in future Part III's as indicators become more fully developed (see page 27);

- the expansion of Electronic Filing (E-File) which allows taxpayers to submit their tax returns electronically. A pilot was undertaken during the 1990 tax program in Manitoba. Building on the success of this pilot, Electronic Filing will be offered in 1991-92 to taxpayers in all prairie provinces and the Northwest Territories (see page 29);
- an Electronic Letter Creation System (ELCS) (formerly on-line taxpayer correspondence system), which automates the creation, review, printing, and storing of letters sent to taxpayers. Phase I of this project was completed in 1989-90 whereby the letters used for taxpayer contact were automated. By eliminating certain processes such as the manual maintenance of inventories and the usage of Taxation operating manuals, this initiative has resulted in improved productivity and better client service. In 1991-92 Phase II will expand this system to handle Taxpayer Requested Adjustments and Post Assessing workflows (see page 30);
- the introduction of Phase II of the Automated Collections System, now referred to as the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES). This phase, which began in 1990-91 and will continue into 1991-92, will automate the Payroll Deduction accounts for Collections and Source Deduction staff in the District Offices. During the final phase the Source Deductions activities will be automated in the seven Taxation Centres (see page 30);
- the continued implementation of a Tax Information Bank (TIB) to assist enquiries officers in answering taxpayers through the use of a readily available and comprehensive information bank. In 1991 this system becomes fully implemented in all District Offices and Taxation Centres. This system will be expanded to automate text retrieval of research files for staff in the Legislative and Intergovernmental Affairs Branch (see page 30);
- the expansion of the Tax Information Phone Service (TIPS) for such new initiatives as GSTC and Pension Reform. This technology was fully implemented in May 1990 for refund enquiries (see page 31); and
- the Minister's Review of the Administration of the Charities Tax Incentive. This review has been undertaken to make administration for charities simpler, fairer and more effective overall, for the benefit of all Canadians. A discussion paper was released by the Minister, National Revenue, on November 20, 1990 (see page 28).

2. Financial Summaries

Figure 1: Financial Requirements by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Change	For Details See Page
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	392,869	376,102	16,767	29
Post-Assessing Compliance Programs	288,126	268,851	19,275	38
Collections and Accounting	229,311	210,200	19,111	49
Appeals	42,183	36,579	5,604	58
Administration and EDP Services	381,022	371,747	9,275	63
Total expenditures	1,333,511	1,263,479	70,032	
Less: Revenues Credited to the Vote	114,390	97,757	16,633	
Total appropriations	1,219,121	1,165,722	53,399	
Receipts Credited to the Consolidated Revenue Fund	11,418	10,970	448	104
Person-years*: Controlled by TB	23,378	22,784	594	
Other	927	540	387	
	24,305	23,324	981	

* See Figure 60, page 109, for additional information on person-years.

Explanation of Change: The net increase of \$53.4 million or 4.6 % in the 1991-92 total expenditures over the 1990-91 forecast is due to the following items:

	P-Ys	(\$000)
• an increase in funding for the partial restoration of enforcement programs;	250	11,640

• a net increase in person-years and a net decrease in funding (due to one-time start up costs in 1990-91) for the continuing implementation of the Goods and Services Tax Credit including a reduction of 7 other person-years;	51	(15,283)
• an initial increase in funding to cover the administration of Pension Reform including 26 other person-years;	72	11,893
• person-years, salaries, employee benefit plans, other operating and capital associated with increased workloads for Returns Processing, Appeals and Collections;	145	12,477
• an increase associated with Bill C-21, amendments to the Unemployment Insurance Act;	28	1,194
• funding to cover the development and implementation of the Miscellaneous Information Slip Processing (MISP) project including 66 other person-years;	119	6,465
• funding to provide effective advertising and communications research;		1,500
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax;		(8,369)
• a net increase in interdepartmental transfers; 23 person-years from Revenue Canada, Customs and Excise related to administration of the Goods and Services Tax and 9 person-years to National Archives for increased file retrieval requirements;	14	1,003
• funding (and other person-years) for the data capture operations for Statistics Canada in support of the 1991 Census;	346	8,774
• an increase in revenue credited to the vote associated with increased program costs including recoveries related to the 1991 Census;		(16,633)

• a decrease in the use of other operating resources to fund student employment initiatives;	(44)	
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable only to 1990-91; and		17,100
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes.	—	21,638
	981	53,399

Details of variances are provided by activity.

The 1990-91 forecast is \$75.6 million or 6.9 % higher than the Main Estimates of \$1,090.1 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
• additional resources for the program costs related to the Goods and Services Tax Credit including 50 other person-years;	677	70,274
• additional resources for the implementation and administration of Pension Reform including 17 other person-years;	221	20,784
• additional resources for the enhancement of Collections and Accounting programs;	50	2,282
• additional resources to ensure proper conduct of tax litigation especially as it relates to the reorganization of the Tax Court of Canada;	15	1,646
• funding to provide effective advertising and communication research;		1,000
• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	44	
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and		(3,298)

• general government reductions applicable only to 1990-91.	(17,100)

	1,007 75,588

Details of variances are provided by activity.

Figure 2: 1991-92 Expenditures by Activity (Percentage Distribution)

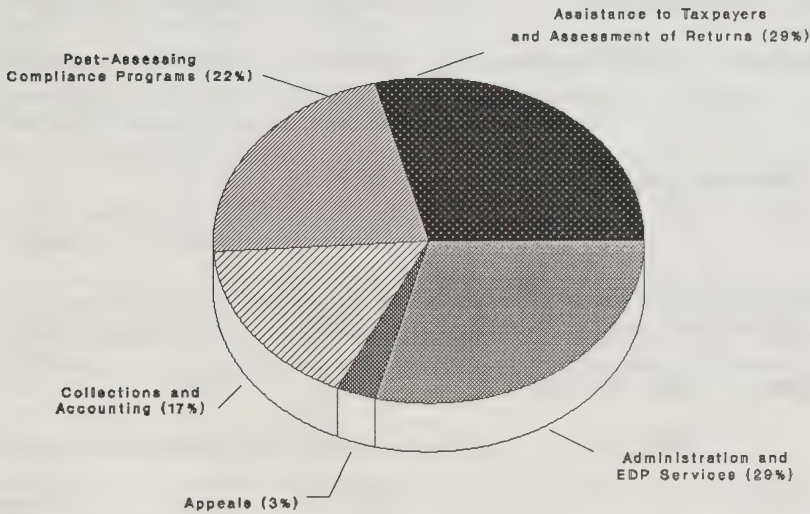


Figure 3: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90		
	Actual	Main Estimates	Change
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	326,140	303,160	22,980
Post-Assessing Compliance Programs	253,166	254,140	(974)
Collections and Accounting	187,416	185,824	1,592
Appeals	30,942	28,720	2,222
Administration and EDP Services	340,699	294,390	46,309
Totals	1,138,363	1,066,234	72,129
Less: Revenues Credited to the Vote	87,913	87,913	
	1,050,450	978,321	72,129
Revenues Credited to the Consolidated Revenue Fund	13,457	10,828	2,629
Person-years*: Controlled by TB	21,624	20,861	763
Other	489	256	233
	22,113	21,117	996

* See Figure 60, page 109, for additional information on person-years.

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$72 million or 6.8 % more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates;		
for the implementation and administration of Tax Reform including 40 other person-years;	540	13,980
for the partial restoration of enforcement programs;	285	16,328

for the preparatory work related to the implementation of the Goods and Services Tax Credit including 17 other person-years;	160	19,047
to cover increases in the cost of printing 1989 tax returns, guides and related information packages;		5,740
to provide legal advice and services in relation to increased workload in the Collection of billed taxes and for tax litigation, principally associated with the reorganization of the Tax Court of Canada;		665
• additional salaries and Federal and Supreme Court Awards, offset by a reduction in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and Transfers;		42,188
• the utilization of \$3.3 million of other operating resources for student employment initiatives; and	176	
• a lapse of 165 person-years and \$25.8 million of the total available for use in salaries, other operating and capital;	(165)	(25,819)
	<hr/>	<hr/>
	996	72,129

Details of variances are provided by activity.

B. Background

1. Introduction

The Department of National Revenue, Taxation operates one program, Taxation, under the direction of the Minister of National Revenue.

The Department administers income tax legislation for the federal government, collects personal income tax on behalf of all provinces except Quebec, corporate income tax on behalf of all provinces except Alberta, Ontario and Quebec and collects employee and employer contributions under the Canada Pension Plan and employee and employer premiums for Unemployment Insurance.

The Department of Finance has responsibility for tax policy and amendments to the Income Tax Act. National Revenue, Taxation provides advice on the administrative feasibility of proposed tax measures and provides a statistical service used in the development of tax policy.

2. Mandate

The Department exists by virtue of the Department of National Revenue Act which charges it with the "control, regulation, management and supervision of internal taxes including income taxes and succession duties".

The Minister of National Revenue is the responsible Minister for Part I of the Canada Pension Plan and for Parts IV and VIII of the Unemployment Insurance Act.

The Department also administers International Tax Agreements signed with a large number of countries aimed at promoting the exchange of information between treaty partners as well as the avoidance of double taxation of foreign-earned income of their respective citizens.

The Department collects income taxes for the provinces under agreements entered into by the Minister of Finance with the provincial governments concerned according to provisions of Part III of the Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act.

3. Program Objective

The objective of the program is: "To assess and collect in a fair and equitable manner, income taxes, as well as pension and unemployment insurance payments through the administration and enforcement of the Income Tax Act, various Federal and Provincial statutes related thereto, including parts of the Canada Pension Plan and Unemployment Insurance Act and various provincial tax credit plans."

4. Program Organization for Delivery

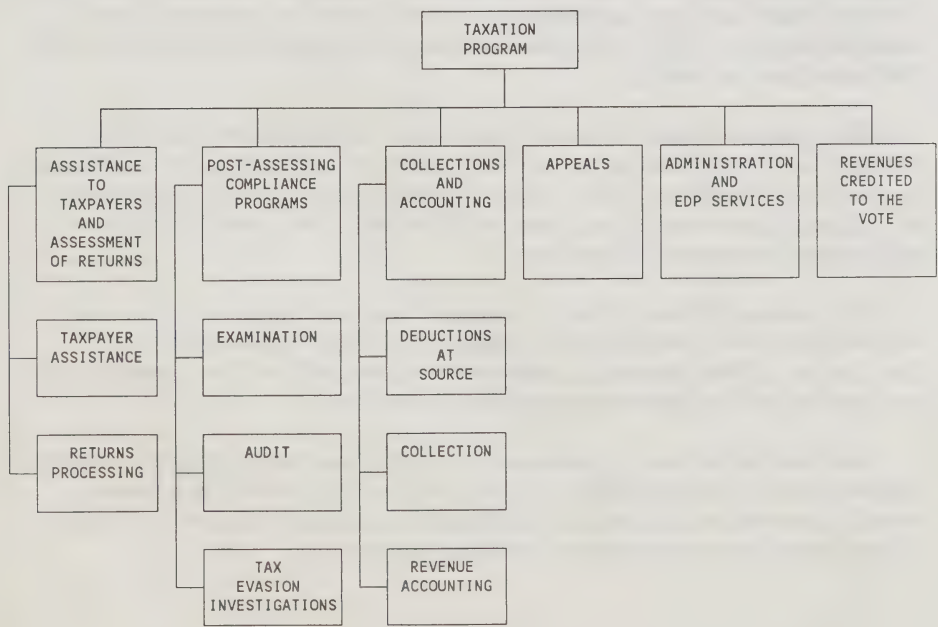
Activity Structure: The Department has revised its operational planning framework, dividing the Taxation Program into six Activities and eight sub-activities, as presented in Figure 4.

The primary objective of this revision is to adjust the Activity structure to obtain consistency with the internal management configuration of the Department.

The major change created by this new structure is that resources for each head office organizational unit, responsible for specific national programs, are assigned in their entirety to a single sub-activity. Under the former structure, the resources for which these organizational units are responsible could be split among a number of different activities and sub-activities.

The revision to the operational planning framework also involved centralizing the support services and Systems costs into the Administration and EDP Services Activity. Previously these resources had been allocated to program activities.

Figure 4: Activity Structure



Organization Structure: The Department is organized into ten broad sectors each reporting to the Deputy Minister.

The Assistant Deputy Minister, Taxation Programs Branch, establishes policy, develops programs and prepares for and monitors implementation of operations relating to the processing, assessment and audit of tax returns as well as the collection of billed taxes. The Branch is responsible for ensuring that programs and policies are applied uniformly across the country.

The Assistant Deputy Minister, EDP Systems and Technology Branch, is responsible for the research, development, maintenance and operations of EDP systems in support of the Department's various programs and provides computer-related services to other Departments and levels of government.

The Assistant Deputy Minister, Legislative and Intergovernmental Affairs Branch, is responsible for providing technical interpretations of the Income Tax and related Acts, and for working with officials of the Department of Finance in the development of tax policy. The Branch is also responsible for providing statistical services, for registering pension plans and charities, and for liaising with provincial and foreign governments on tax-related matters.

The Assistant Deputy Minister, Appeals Branch, is responsible for resolving notices of objection and appeals submitted by taxpayers who do not agree with their tax assessments. To process the notices of objection, Taxation Centres and District Offices have appeals divisions which are under the direction of the Assistant Deputy Minister of Appeals. Appeals are resolved in conjunction with the Department of Justice.

The Assistant Deputy Minister, Finance and Administration Branch, is responsible for the planning, development and maintenance of national policies, programs and procedures in the areas of finance, administration, security, the printing and distribution of tax forms, and the design and development of corporate management information.

The Assistant Deputy Minister, Human Resources Branch, develops and implements national policies and programs for staffing, organization, classification, official languages, employment equity, staff relations, training, pay and benefits, and human resources planning functions.

The Director General, Communications and Consultations Branch, develops and implements national policies and programs related to the Department's overall communication strategies, and provides functional direction to District Offices regarding the resolution of taxpayer problems.

The Director General, Corporate Affairs Branch, plans and directs the internal audit and program evaluation activities. The Branch is also responsible for corporate development initiatives, special projects, the provision of corporate secretariat services and ministerial correspondence.

Five Regional Assistant Deputy Ministers are responsible for the administration of Departmental programs and policies in the Atlantic, Quebec, Central , Ontario and Western regions. They direct the activities of five regional offices, the International Taxation Office, seven Taxation Centres, 37 District Offices and numerous seasonal tax assistance centres.

The Senior General Counsel (Legal Services) provides an advisory service to the Deputy Minister and the Department on legal matters arising from the administration of the Income Tax Act and related statutes.

The distribution of resources by organization and activity is shown in Figure 5.

Figure 5: 1991-92 Resources by Organization and Activity (\$000)

		Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post- Assessing Compliance Programs	Collections and Accounting	Appeals	Administration and EDP Services	Organization Totals
Deputy Minister Taxation	PY's					5	5
	\$					\$368	\$368
ADM Taxation Programs Branch	PY's	6,464	5,109	5,498		18	17,089
	\$	\$250,625	\$288,126	\$229,311		\$920	\$768,982
ADM EDP Systems and Technology Branch	PY's					973	973
	\$					\$96,255	\$96,255
ADM Legislative and Inter- Governmental Affairs Branch	PY's	481					481
	\$	\$22,532					\$22,532
ADM Appeals Branch	PY's				782		782
	\$				\$42,183		\$42,183
ADM Finance and Administration Branch	PY's	712				1,798	2,510
	\$	\$102,362				\$205,272	\$307,634
ADM Human Resources Branch	PY's					846	846
	\$					\$52,909	\$52,909
DG Communications and Consultations Branch	PY's	221					221
	\$	\$17,350					\$17,350
DG Corporate Affairs Branch	PY's					208	208
	\$					\$11,312	\$11,312
5 Regional ADM'S	PY's					213	213
	\$					\$11,413	\$11,413
Legal Services	PY's					50	50
	\$					\$2,573	\$2,573
Activity Totals	PY's	7,878	5,109	5,498	782	4,111	23,378
	\$	\$392,869	\$288,126	\$229,311	\$42,183	\$381,022	\$1,333,511

C. Planning Perspective

1. External Factors Influencing the Program

Operational planning is based on assumptions about the anticipated number and complexity of tax returns, forecasted levels of compliance and expected productivity improvements resulting from the increased application of computer technology. Amendments to tax legislation, such as that related to Pension Reform and the Goods and Services Tax Credit, have a significant effect on Departmental operations and resource needs. Person-year and financial resource requirements can only be established after the appropriate administrative procedures have been determined. To ensure that legislative changes are administratively feasible, Taxation liaises on a continuing basis with the Department of Finance.

Workload: The volume of work is determined by the number and the complexity of tax returns. Changes in the number of returns filed reflect such factors as the growth in population and per-capita income; changes in interest rates, labour force participation and unemployment rates; as well as the increasing use of the tax system as a vehicle for implementing various socio-economic programs. Increases in the complexity of returns result from the introduction, by the federal and provincial governments, of a variety of incentive programs which increase the number of public enquiries and taxpayer requested adjustments, as well as the amount of data to be captured and computed.

In addition to personal and corporate tax returns, there are many other types of documents which the Department receives and processes. These include returns of trusts, employer remittances, instalment payments by the self-employed and corporations, annual T4 statements of salaries and wages, information slips concerning other types of income as well as the applications and other documents associated with the registration of charities.

The yearly growth in the number of individual and corporate returns filed is shown in Figures 6 and 7 respectively. A forecast is shown for 1989, as returns filed during 1990, for the 1989 taxation year, are counted up to February 1991. The actual number is therefore not available at the time of preparing Part III. Figure 6 also reflects the specific impact of various socio-economic measures, such as the Federal Sales Tax Credit, on the number of returns filed by individuals.

Figure 6: Income Tax Returns Filed by Individuals (T1)

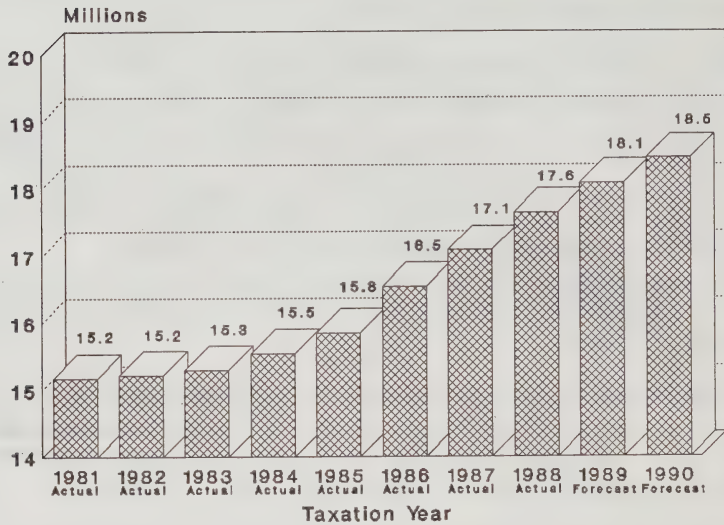
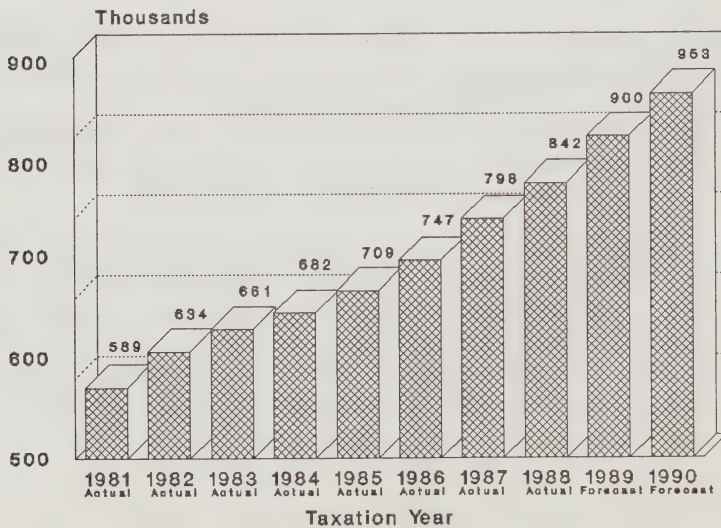


Figure 7: Income Tax Returns Filed by Corporations (T2)



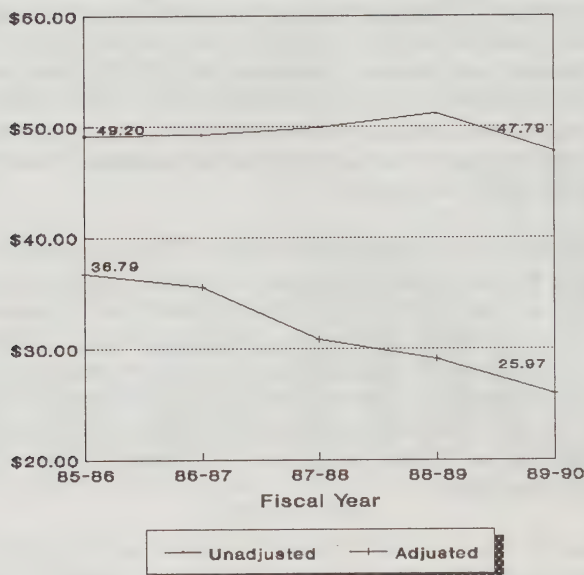
Environmental Awareness: Taxation recognizes that the world's fragile ecosystems and natural environments are threatened by pollution, mis-management and mis-use. Taxation is aware of its environmental obligations and continues to be sensitive to these issues. Through technology, the Department will explore and research opportunities to fulfill these obligations. Opportunities currently exist to reduce consumption of natural resources through the use of electronic communications and the recycling, reuse and reduction of paper; it is also vital to ensure that technological innovations do not have deleterious impacts on the environment.

Technology and Other Productivity Improvements: The Department is constantly exploring ways of using automation to improve taxpayer service and internal operational efficiency. The Department's automated telephone services were the pioneers in providing computerized services directly to external clients. The advantage of automation in such areas as routine telephone enquiries is that it offers taxpayers longer hours of service while freeing staff to deal with more complex taxpayer issues. Automated services for internal use such as the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System, reduce paperwork and save staff time.

This has, however, only partially bridged the gap created by rapidly growing workload increases not matched by a comparable growth in staff. Since these technologies continue to improve and to become less expensive, the planning perspective assumes increasing reliance upon them.

Figure 8 illustrates the impact which productivity improvements have had on the overall costs of the program. The overall cost to process a tax return has remained relatively constant (in 1989-90 dollar terms) since 1985-86. However, when the increased complexity of returns is also taken into account (using the increasing number of information fields on a tax return as a proxy for complexity), the average cost of assessing each tax return falls quite significantly. This cost saving is directly attributable to technological improvements and other productivity enhancements.

Figure 8: Cost to process a Return



Compliance: Canada's self-assessment taxation system relies on the integrity of taxpayers and their voluntary compliance with tax laws. The vast majority of Canadians pay their share of taxes, and Taxation actively supports this conduct in order to keep the system fair to all. The Department promotes compliance by providing information to taxpayers, administering various compliance programs, identifying areas of non-compliance and recommending changes in tax legislation.

Planning for compliance activities concentrates on the distribution of resources to strike a balance between two desirable effects: the encouragement of general compliance and the production of additional revenues. Given that the production of additional revenues is a surrogate measure of effectiveness, if the result of compliance activities is the receipt of additional revenues due the Crown, then it can be concluded that the Department is applying its resources in areas that are appropriate.

2. Initiatives

Pension Reform: The pension reform legislation significantly changes the nature of the assistance offered by the tax system to employers and individuals for contributions to registered retirement savings plans (RRSP), registered pension plans (RPP) and deferred profit sharing plans (DPSP).

As a result of this legislation the Department will be required to amend plans to calculate how much individual taxpayers can contribute to RRSP's, as well as offer a variety of enquiry services to ensure that plan administrators, employers and individuals all have the information necessary to act appropriately under the new legislation. In addition, a compliance program will be established to ensure that Pension Adjustment amounts are being correctly calculated by employers and plan administrators.

Planning and transitional arrangements to implement Pension Reform legislation have been under way since 1988. Implementation of the Pension Reform legislation was started on October 1990 with the release of the Pension Adjustment Calculation Guide. In the first year of full implementation (1991-92) the Department will calculate and issue statements on pension contributions to an estimated 13.5 million taxpayers. The 1991-92 Main Estimates includes an initial amount of 250 person-years and \$33 million for the implementation of this program. A more comprehensive assessment of resource needs will be possible based on actual experience in implementing this program during the first half of 1991.

T1 Restructure: The rate of change in the T1 system (computer programs to process individual tax returns) continues to increase. The changes come from two sources: major legislative changes such as GSTC and Pension Reform; and initiatives designed to improve efficiency and enhance program delivery such as Electronic Filing.

The T1 System was not originally designed to support these kinds of new programs and some changes are required to ensure that Taxation can continue to accommodate the necessary changes while maintaining efficient, high quality systems support for program delivery. The foundation of the major processing system must be re-built in order to support not only current but future requirements. Furthermore, the foundation must be changed gradually to ensure that there is no disruption to the processing systems.

The architectural restructuring of the T1 System will continue over the next 4 years. The effort is not to create new applications, but to simplify the current system. The results will be more timely processing, improved taxpayer service, and the establishment of a new technological platform allowing for electronic linkages with taxfilers, financial institutions and other entities.

With the restructure project, the Department will be in a position of being able to respond to new requirements in a more effective manner. This project provides a systematic approach to re-organizing the major departmental processing system at a minimalized risk and overall cost. For 1991-92 this will require an investment of 13 person-years, \$1.7 million other operating and \$.2 million in capital.

Electronic Data Interchange: This initiative consists of the electronic transmission of financial data amongst taxpayers, Taxation, financial institutions and the Bank of Canada. It is planned that financial institutions will accept payments, capture the taxpayer data and transmit it electronically to Revenue Canada, Taxation. They will also electronically transmit payment information resulting from payroll services they perform along with any funds payable to a Receiver General account. In addition, it is envisaged that taxpayers, from their personal computer, will be able to request a transfer of funds from their bank account to the account of the Receiver General along with payment information to Taxation.

A study team was established during the latter part of 1989 to review the use of this technology within the Department. The resulting implementation plan includes the following key steps: a pilot with large employers in the spring of 1991; a pilot with payroll list remitters in the summer of 1991; and a pilot dealing with bank remitted payments in the fall of 1991. Planned expenditures for 1991-92 will be \$3.7 million and 20 person-years.

The use of this technology would not only improve the efficiency and image of the Department and improve the quality and timeliness of service to Canadian taxpayers, but would also generate resource savings. By 1993-94 these savings could be in the order of some 40 person-years and \$1.0 million annually.

Miscellaneous Information Slip Processing: Legislative amendments passed in September, 1988 extend the use of the social insurance number (SIN) as an identifier for income tax purposes. Individuals are required to provide their SIN to financial institutions which use it to prepare information slips that are filed with the Department. The SIN helps the Department identify all investment income, ensuring that it is reported and taxed just like any other kind of income. The result is a more equitable tax system in which everyone pays their fair share.

Given the mandatory requirement to report Social Insurance Numbers, it is feasible to automate certain compliance activities, by capturing the relevant data from the information returns, and matching it electronically to information reported on tax returns.

This project will be phased in over a 5 year period starting in 1991-92. Resources required for the 1991-92 fiscal period include 119 person-years and \$6.5 million dollars. It is expected that after full implementation this project will generate revenues up to \$100 million annually.

Departmental Mission: Recently the Department has reflected on its evolving mission, the way we manage and how employees are involved in service issues. This examination is known as the Corporate Development Initiative and is similar to and being implemented in tandem with Public Service 2000. It includes an unprecedented involvement by managers and employees in a series of task forces and consultation processes to prepare the Department for present challenges and those of the years to come.

A new draft Mission Statement is now being circulated to all employees as part of an implementation strategy entitled "Service Through Leadership and Involvement". It reflects a very strong service orientation to all of the clients we serve and a firm commitment to progressive management practices.

Supporting projects that are completed or underway include a fundamental re-examination of program delivery mechanisms, organizational effectiveness, human resources management and external and internal communications.

Corporate Performance Indicators: The development of corporate performance indicators is an initiative which is important for both internal management and accountability and for reporting on the performance of programs externally to central agencies of government and to Parliament and the public. For program managers, such indicators provide the necessary information to monitor both the level and effectiveness of the activities. In the past, the department has reported a considerable amount of useful program output data in Part III of the Estimates. In future years, based on the new Operational Planning Framework reflected in this year's Part III, reporting will be augmented and improved by including additional data on the performance of the programs as the indicators become more fully developed.

Minister's Review of the Administration of the Charities Tax Incentive: The government's consultations with the charity sector and other individuals indicate that the present system of administering income tax measures relating to charities is achieving its objective of encouraging charitable activity and charitable giving. However, a number of areas have been identified for improvement as follows:

- clarification of the law on charitable purposes and activities,
- promoting more openness, with improved public accountability, and
- a streamlined, fairer administrative process.

The purpose of the changes is to make the tax administration for charities simpler, fairer, more open and more effective overall, for the benefit of all Canadians. To this end, the proposed changes were outlined in a discussion paper developed through extensive consultation with representatives of the charity sector. Details were announced by the Minister of National Revenue on November 20, 1990. Following these consultations and subject to continuing dialogue, the implementation phase will commence.

The 1990-91 planned expenditures for this initiative include 4 person-years and \$.5 million. Estimated expenditures for 1991-92 will be 4 person-years and \$.3 million.

New Senior-Citizen Tax Return for Federal Sales Tax Credit: In a special effort to ensure that all Canadians enjoy the full benefits available to them through the tax system, Taxation sent a one-page tax return to senior citizens to help them apply for the Federal Sales Tax Credit. These individuals appeared to be eligible to receive the credit but had not applied for it in recent years.

About 138,000 seniors were mailed this unique, large-type, simplified tax return covering the years 1987, 1988 and 1989. This special return required no calculations and helped ensure that seniors received the benefits to which they were entitled. A toll-free telephone line and the Community Volunteer Program were also made available to help individuals assemble information and complete their returns.

As a result of this effort the Department issued \$18 million in credit payments and registered the qualifying individuals for their first advance quarterly payment of the GST credit in December 1990.

New Tax Returns to Simplify Tax Calculation: Two new additional returns have been introduced for the 1990 tax filing year, the T1 65 Plus and the T1 Short. Both have been developed with a "no calculation" feature for taxpayers with straightforward tax situations. Information necessary for the calculation of taxes and credits is supplied by the taxpayer on the return. The Department will then do the calculation based on the information provided.

3. Update on Previously Reported Initiatives

Goods and Services Tax Credit: Under recently passed legislation, the Department is responsible for administering the Goods and Services Tax Credit (GSTC). For 1989-90, of the 143 person-years and \$19.8 million approved for this initiative, 113 person-years and \$15.9 million were utilized.

In 1990-91, applicants were advised of their eligibility for credit payments. The Department processed credit application forms and remains on schedule in its development and implementation of the programs and systems required to issue payments to all eligible credit applicants. Initial credit payments, totalling some \$579 million, were issued in December 1990. For 1990-91, forecasted expenditures are 627 person-years and \$70.3 million.

In 1991-92 Taxation will continue to issue GST credits on a quarterly basis to approximately 8 million recipients, and respond to any related queries. The resource level required in 1991-92 is \$55 million and 685 person-years.

Electronic Filing (E-File): E-File is an automated, paperless alternative to T1 filing, by which eligible preparers and transmitters can deliver tax return information to Taxation over communication lines. This initiative will provide faster refunds, better taxfiler service and reduced cost by minimizing data entry requirements. A pilot was undertaken during the 1990 program with the purpose of ensuring that Electronic Filing would operate as expected. The Department simulated transmissions using non-sensitive test data as well as "live" information from 1989 T1 returns filed through two volunteer tax preparers in Manitoba. The results were an unqualified success with some 2,000 T1 returns being filed by the two participating tax practitioners.

In its second year, Electronic Filing will include tax preparers in the three prairie provinces and the Northwest Territories. Additional EDP systems and communications support will be required to accommodate future expansion. Software will need to be developed to further reduce tax preparation errors and enhance the refund process. Planned expenditures for 1991-92 will be \$4.2 million and 67 person-years.

Electronic Letter Creation System (ELCS) (formerly On-Line Taxpayer Correspondence): This system personalizes contact with taxpayers regarding any errors found at the initial processing stage. Clear and precise letters, in the taxpayer's official language of choice, inform the taxpayer of the problem and ask for correct information. These letters will be retained on-line or on tape for a period of 5 years. Previously, this contact was made with bilingual multipurpose form letters that were not always fully clear and specific to the taxpayer's situation. The new system allows staff to rapidly create customized correspondence.

Starting in April of 1991, the taxpayer requested adjustment and post-assessing workflows of the Taxation Centres will use this system. The International Taxation Office will be implemented in August, 1991. The District Offices will be introduced to the system during the fall for taxpayer requested adjustments, post-assessing actions, and general enquiries.

Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (formerly Automated Collections System): The introduction of the online Automated Collections System (ACS) to all District Offices was completed in early October 1989. Results show that the ACS improves work flow for collection staff by identifying accounts that may present collection problems, allowing follow-up action and providing instant access to the history of the account. It effectively eliminates the use of paper ledger cards in the collections field operation.

The second phase of ACS, that of introducing Source Deductions receivables into the system, will begin with a pilot operation in the London District Office. Following a planned two-month trial period, this phase will be expanded to all other District Offices during the period September 1990 to March 1991. At the same time, work will be ongoing towards introducing automation to the review and control activities in the seven Taxation Centres.

Taxation Information Bank: This initiative was started in 1988-89 with the implementation of the Public Enquiries Information Bank (PEIB). Since that time PEIB has been made available to all offices except the three Toronto area offices which will be brought online July 1991. PEIB provides enquiries officers with an extensive reference material data bank accessed by a desk-top terminal.

Given recent advancements in technology, it will be possible in future to provide an increasingly greater number of documents to PEIB/TIB. Plans are currently underway to ensure that a significant portion of the Department's operational manual will be released to PEIB/TIB.

Tax Information Phone Service: The Department has a new automated telephone enquiry service called TIPS (for Tax Information Phone Service). The service currently provides the public with easy access to information in three areas: 1) the status of a taxpayer's income tax refund (TIPS Telerefund); 2) general information (TIPS Info-Tax); and 3) information on whether a taxpayer will receive an advance payment (TIPS Advanced Child Tax Credit).

The most important benefits noted include: uniformity of taxpayer treatment, extended hours of service, accuracy of information, adequate reaction to increasing volume of enquiries without increasing human resources and enriched jobs for employees enabling them to concentrate on more substantive queries.

Phase II of the national implementation of TIPS Telerefund was concluded in May 1990. This system is now available nationally during business hours, evenings and weekends. TIPS is now an established part of the Department's ongoing enquiries service. Additional applications will be made to expand and improve it. The Goods and Services Tax Credit and Pension Reform will be utilizing this new telephone technology.

D. Program Effectiveness

The ultimate measure of program effectiveness would be the extent of compliance with the legislation administered by the Department. Full compliance would be realized where all taxpayers reported income from all sources, claimed precisely those exemptions and deductions to which they were legally entitled, no more and no less, paid their tax liabilities in full and received their full entitlement of benefits.

In spite of periodic attempts to develop a comprehensive conceptual framework for determining the extent of compliance, precise and complete measurement has proven elusive. As a result, other measures are used as proxies for program effectiveness. These results are discussed in Section II, Analysis by Activity.

In addition, the Department's Program Evaluation function conducts periodic examinations of the effectiveness of individual components of the Taxation program. Three evaluations were completed in the last year regarding: Public Enquiries Telephone Service, Office Examination, and Appeals. The findings and conclusions of the evaluation studies are reported under their respective sub-activities in Section II, Analysis by Activity. For Public Enquiries, see page 41; for Office Examination, see page 57; and for Appeals, see page 94.

Evaluation work is now in progress on the following: telephone enquiries services for source deductions, non-resident, business and general enquiries; Collections; and the Centre for Career Development.

Section II

Analysis by Activity

A. Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns

Objective

To foster self-assessment and compliance and to process taxpayer returns.

Description

This Activity involves efforts to communicate to taxpayers their rights and obligations; to provide them with the necessary forms and information for filing returns accurately and on time; to respond to taxpayer enquiries; to assess their returns when received; and to advise them of the results through the issuance of notices of Assessment. Also included are: an advisory function to other government Departments with respect to the administrative feasibility of new legislation and tax treaties under negotiations; activities related to the registration of charities, pension and deferred income plans; and the provision of advance rulings on the tax implications of potential transactions.

This Activity consists of the following two sub-activities.

Taxpayer Assistance: This sub-activity encompasses the primary activities involved in servicing requests for information, which is a major step in facilitating self-assessment by the taxpayer. A large number of enquiries are received annually either by telephone, correspondence or in person at the District Offices; and by correspondence to the Taxation Centres relating to concerns about refunds and tax credits, or the applicability of deductions and exemptions. During the filing season, the Department makes special efforts to reach out to taxpayers by establishing, in local communities across the country, temporary outlets for information called Seasonal Tax Assistance Centres.

Communications in the Department is also an important aspect of taxpayer assistance. This involves the provision of information about Taxation programs and activities to the general public, the news media and organizations with a special interest in taxation; communications research and public consultation leading to new programs, activities and services and more effective publications, guides and forms; the coordination and production of internal and external Departmental publications; assisting individuals unable to complete their income tax returns through the Community Volunteer Program; and, the resolution of exceptional taxpayer service problems through management of a Problem Resolution Program.

This sub-activity also includes indirect assistance to taxpayers in the form of: liaison with the Department of Finance and other Departments to comment on the administrative practicality of proposed legislation, tax treaties, social security and tax collection agreements; the preparation and dissemination of Interpretation Bulletins that promote uniform application of the law and assist taxpayers in understanding legislation and complying with the requirements of the Acts; and advance rulings service that enables tax practitioners and taxpayers to determine the Department's position on the tax effects of contemplated business transactions before they are made.

Returns Processing: This sub-activity includes operations required to assess and process individual, corporate and other returns received annually by the Department. The range of tasks starts with the printing and distribution of income tax and other information returns to the public as well as pamphlets, brochures, and tax guides. When the completed returns are received in the seven regional Taxation Centres, they are sorted as to complexity, key encoded and corrected for apparent errors. The data are then transmitted to the computing centre, where the return is assessed and a Notice of Assessment issued indicating a refund, a nil liability or a debit balance owing. Finally, the assessed returns are stored for later reference. The Department has the authority under the Income Tax Act to reassess any tax return within three years from the date of an original assessment.

Taxpayers have a statutory right to ask that a tax return be reassessed up to three years from the date of an original assessment. Within this limit, a taxpayer may submit additional documents concerning a filed return awaiting assessment or may request, on the basis of new documentation, that an already assessed return be reviewed. The processing of these taxpayer requested adjustments is mandatory. It involves scrutinizing the requests to determine the facts and preparing the necessary documentation for valid adjustments in order to issue a Notice of Assessment.

Resource Summaries

The Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity accounts for 29.4% of the Program's 1991-92 total expenditures and 34.2 % of total person-years.

Figure 9: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Taxpayer Assistance	90,133	1,974	90,392	2,042	89,953	1,851
Returns Processing	302,736	5,904	285,710	5,707	236,187	5,462
Total	392,869	7,878	376,102	7,749	326,140	7,313
Other person-years		436		433		341
Total		8,314		8,182		7,654

Of the total 1991-92 expenditures for this Activity, 76.5 % relates to personnel, 23.1 % to other operating and .4 % to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$16.8 million or 4.5 % higher than the 1990-91 forecasted expenditures. The increase is comprised of the following:

	P-Y's	(\$000)
• a net increase in person-years and a net decrease in funding for the continuing implementation of the Goods and Services Tax Credit including a reduction of 6 other person-years;	47	(11,112)
• an initial increase in funding for the implementation of Pension Reform including 26 other person-years;	75	9,586
• additional funds associated with increased workloads in returns processing;	45	2,897
• funding to provide effective advertising and communications research;		1,500
• a reduction associated with the elimination of the Federal Sales Tax;		(3,055)

• a net increase in interdepartmental transfers; 23 person-years from Revenue Canada, Customs and Excise related to the Administration of the Goods and Services Tax and 9 person-years to National Archives for increased file retrieval requirements;	14	1,003
• a decrease in the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	(17)	
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable only to 1990-91;		1,040
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes; and		16,120
• internal transfers to Post-Assessing Compliance Programs and Collections and Accounting Activities to meet increased workload.	(32)	(1,212)
	<hr/>	<hr/>
	132	16,767

The financial requirements for 1990-91 are forecasted to be \$36.2 million or 10.6 % higher than the 1990-91 Main Estimates of \$339.9 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
• additional resources for the program costs related to the Goods and Services Tax Credit including 45 other person-years;	452	28,192
• additional resources for the implementation and administration of Pension Reform including 17 other person-years;	126	8,767
• funding to provide effective advertising and communication research;		1,000
• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	17	

• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and	(756)
• general government reductions applicable to 1990-91 only.	(1,040)
	<hr/>
	595
	<hr/>
	36,163

Figure 10: 1991-92 Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

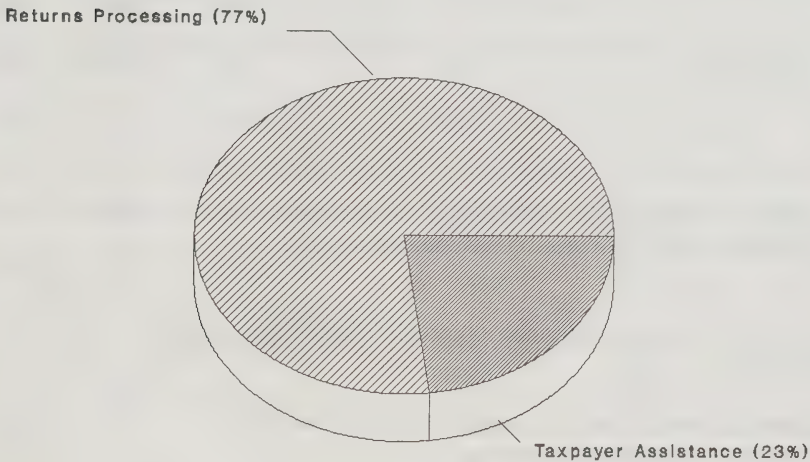


Figure 11: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Taxpayer Assistance	89,953	1,851	83,003	1,741	6,950	110
Returns Processing	236,187	5,462	220,157	5,128	16,030	334
Total	326,140	7,313	303,160	6,869	22,980	444
Other person-years		341		222		119
Total		7,654		7,091		563

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$23 million or 7.6 % more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates:		
for the implementation and administration of Tax Reform including 40 other person-years;	248	4,083
for the partial restoration of enforcement programs;	7	261
for the preparatory work related to the implementation of the Goods and Services Tax Credit including 17 other person-years;	112	8,798
to cover increases in the cost of printing the 1989 tax returns, guides and related information packages;		5,740
• a reduction in contributions to employee benefit plans resulting from Adjustments and Transfers;		(595)

• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	62	
• internal transfers from Post-Assessing Compliance Programs Activity to meet workload increases; and	155	6,138
• a lapse of 21 person-years and \$1.4 million of the total available for use in salaries, other operating and capital.	(21)	(1,445)
	563	22,980

Performance Information and Resource Justification

Taxpayer Assistance Sub-Activity: Figure 12 provides a breakdown of the resources in this sub-activity.

Figure 12: Sub-Activity Person-Year Detail - Taxpayer Assistance

(Person-Years)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Communications	221.0	229.0	213.9
Enquiries and Taxpayer Assistance			
Public Enquiries (see Figure 13)	1,217.2	1,236.2	1,105.0
Support Activities	54.8	96.8	99.6
Tax Policy and Interpretation	158.0	158.0	139.0
Registration	183.0	182.0	162.8
Statistical Services	140.0	140.0	130.7
Total	1,974.0	2,042.0	1,851.0

Note: Does not include other person-years

Communications: In 1991-92, Estimates for the Communications component of this Activity include 78 person-years in Head Office and 143 person-years across the country in 37 District Offices and seven Taxation Centres.

Head Office Communications covers the provision of structured communications research, planning, advice and services to support the delivery of Taxation programs (55 person-years) and the management of the Department's responses under the Access to Information and Privacy legislations (23 person-years).

Communications research projects, involving mail-in questionnaires, focus groups and opinion surveys, are planned to provide input into the design and modification of programs and services and to test the acceptance and understanding by the general public of the Department's publications, guides and forms.

Approximately \$8.5 million is planned for national and regional advertising to encourage and assist Canadians to meet their tax filing obligations; to encourage those eligible to file for tax credits; to generate broad based awareness of changes to legislation and/or the filing process; and to promote services available.

Regional Public Affairs (143 person-years) provides local support for national programs and services. Approximately sixty of these field person-years are used for delivery of the Problem Resolution Program, dedicated to handling taxpayer problems not resolved through normal Departmental channels. In 1989-90 almost 25,000 individual cases were resolved under this program. Another 7 person-years are spent on the Community Volunteer Program, designed to train members of the community to help people who cannot complete their income tax returns. In 1989-90 about 6,500 volunteers helped some 89,000 individual taxpayers.

Local public affairs divisions are also responsible for activities such as media relations, public speaking, local advertising of Departmental programs, replying to Minister's mail, fielding Access to Information and Privacy (ATIP) requests and responding to taxpayer's enquiries.

Enquiries and Taxpayer Assistance: Person years shown in Figure 13 are those devoted to handling telephone, refund, counter, and correspondence public enquiries. Figure 13 explains the use of 1,217 person-years of the 1,272 person-years in the Enquiries and Taxpayer Assistance area in 1991-92. The remaining 55 person-years are used in Head Office for functional direction and varying levels of support activities.

Figure 13: Public Enquiries by Type and Associated Person-Years

	Telephone Enquiries (000)	Refund Enquiries- Telephone (000)	Counter Enquiries (000)	Corres- pondence Enquiries (000)	Total Enquiries (000)	Associated Person- Years ¹	Enquiries Handled per Person-Year
1987-88 Actual	7,130	1,026	1,525	113	9,794	1,008.3	9,714
1988-89 Actual	6,941	1,208	1,576	117	9,842	1,108.3	8,879
1989-90 Actual	7,068	1,048	1,594	111	9,821	1,130.9	8,684
1990-91 Forecast	7,712	1,572	1,549	111	10,944	1,236.2	8,853
1991-92 Estimates	7,860	1,750	1,628	135	11,373	1,217.2	9,344

- 1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

In 1989-90, the public enquiries program was funded on the expectation of a high volume of enquiries concerning the 1988 legislative change to the Income Tax Act (Tax Reform). The number of enquiries, however, did not materialize; 9.8 million were received as opposed to 11.2 million that were planned.

The increase in enquiries projected for 1990-91 and 1991-92 is anticipated as a result of legislation pertaining to the Goods and Services Tax Credit and Pension Reform. It is expected that many individuals will request information about their GST credit. Much of this will be handled through automated telephone answering services (TIPS), thus reducing the incremental person-years which would otherwise have been required. However, it is also expected that there will be many enquiries regarding the status of eligibility applications and other matters. Similarly, the complex new Pension Reform legislation is expected to result in numerous questions from the public about its applicability to their circumstances. This latter will become particularly acute in the late fall of 1991 and spring of 1992 when taxpayers receive their first statement outlining the amount which they can contribute to their RRSP.

Also included in Figure 13 are approximately 10 person-years devoted to other activities intended to help taxpayers better understand the tax system. A Taxpayer Education program is being developed, initially with a focus on the small business community through workshops, seminars and special publications. The Department is also involved in Teaching Tax programs whereby material is provided free of charge to schools and is being used to introduce nearly 500,000 students annually to the history and mechanics of Canada's tax system. Films and videos have also been produced and are available from local offices of the National Film Board.

The Department is also projecting that the number of enquiries handled per person-year will improve. This improvement is forecasted as new technological advances such as TIPS are expanded to more areas of the enquiries workflow.

Program Evaluation Study: Although not full scale program evaluation reviews, two studies on the public enquiries telephone service were conducted concurrently during the 1990 filing season.

An internal evaluation study was conducted to monitor the quality of service to taxpayers. The objective of the study was to contribute to program betterment by providing field offices with ongoing feedback and enhanced testing results on identified problem areas.

An external contract was also awarded to enhance the monitoring coverage of the quality of service being provided. This study provided for a broader range of subjects being tested and an independent corroboration of our internal results.

These studies revealed the following:

- improvements in the quality of information were noted in both studies as the filing season progressed;
- the overall quality for the 1990 filing season showed no statistically significant difference from the review of the 1989 filing season;
- the quality of service was judged to be uniform throughout the five regions; and
- staff were considered to be very courteous in both studies.

Tax Policy and Interpretation: This area provides interpretations of the law on particular cases that form precedents for the application of the law in similar situations. It also provides advice and information on problems encountered with the application of the law and, where necessary, seeks legislative solutions. Services are provided to the general public, provincial and foreign governments, other federal government departments and other areas in Taxation through binding advance income tax rulings, opinion letters and telephone responses. Technical experts participate in seminars sponsored by the Canadian Tax Foundation and other national organizations.

The most complex tax issues are dealt with in this area. Numerous Canadian and foreign corporations consider it necessary to refer their large proposed re-organizations and other complex Canadian transactions for an advance ruling on the tax implications before going ahead with them. There has been constant pressure from tax practitioners and big business to enhance this service. Actual workload volumes for 1989-90 include 823 binding advance rulings, 3,189 opinions and 19,634 telephone enquiries.

Registration: The Registration area is responsible for administering the provisions of the Income Tax Act pertaining to the registration and monitoring of charities, amateur athletic associations, and political organizations; pension and other deferred income plans, as well as non-resident charitable organizations and pension trusts.

The operational demands of these programs have recently been heightened by the addition of two new initiatives including the introduction of Pension Reform legislation (see page 25) and the Minister's review of the administration of charities (see page 28). The Directorate operates a national toll-free enquiries service for both the Charities and Registered Plan Divisions' areas of responsibility. The

Directorate also manages compliance programs designed to identify organizations and plans not complying with the terms of registration. Under such a program, the Government Consulting and Audit Agency conducted 483 audits of charities in 1989-90.

Automation projects, including the development of a local area network in the Directorate have permitted productivity and service improvements. These have helped offset increases in the volume of work. Over the last few years the number of applications and general enquiries received in both the Charities and Registered Plans Divisions has increased.

The number of applications for new registrations received for deferred income plans has grown by 32% from 3,948 (1987-88) to 5,200 (1989-90). Similarly the number of telephone enquiries has grown by 25% from 8,801 (1987-88) to 11,000 (1989-90).

The number of registered charities has grown by 8% from 58,500 (1987-88) to 63,000 (1989-90). Similarly, the number of telephone enquiries has grown by 2% from 52,889 (1987-88) to 54,000 (1989-90).

The increase in resources for Registration, as displayed in Figure 12, results from an increase associated with Pension Reform legislation. It is estimated that increased workload will include approximately 52,000 and 42,000 additional enquiries in 1990-91 and 1991-92 respectively, as well as 8,875 and 26,875 amendments to existing plans in 1990-91 and 1991-92 respectively.

Statistical Services: This area provides numerous services to diverse clients including the Department of Finance, Statistics Canada, other federal agencies, managers of Taxation, parliamentarians, the general public, the media and researchers. The area compiles statistics from taxfiler documents, and publishes some of these statistics in "Taxation Statistics". As well it develops and operates mathematical models, notably in support of the Department of Finance's analysis and evaluation of tax policy, provides consulting services in statistical methodology and operations research to managers throughout the Department, and controls access by government departments to taxfiler data as permitted by federal statutes.

Over the last few years the nature of the work done became more diverse and complex. Requests for statistics increased to some 1,600 in 1989-90.

Returns Processing Sub-Activity: Figure 14 provides a breakdown of the resources in this sub-activity.

Figure 14: Sub-Activity Person-Year Detail - Returns Processing

(Person-Years)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Tax Forms	712.0	708.0	617.5
Assessment of Returns			
Returns Processed (see Figure 15)	2,600.1	2,598.4	2,583.3
Taxpayer Requested Adjustments (see Figure 16)	877.8	938.1	869.9
Taxroll	1,016.9	882.1	784.0
Other Returns	353.1	240.2	298.9
Support Activities	344.1	340.2	308.4
Total	5,904.0	5,707.0	5,462.0

Note: Does not include other person-years

Tax Forms: The resources associated with Tax Forms are those used in the printing and distribution of income tax and other information returns, as well as pamphlets, brochures and other publications. The following table indicates for 1989-90, the last year for which actual data is available, the number of various kinds of individual tax returns and other information brochures which were produced and distributed through this Activity:

	<u>Quantity Printed</u> (000's)
T1 General package (personalized)	5,127
T1 Special package (personalized)	7,468
T1 Non-Personalized Books	11,253
T1 Supplementary Guides	5,671

Furthermore, approximately 5 million address labels without forms are produced and sent to taxpayers who have previously used tax preparers. This saves considerable cost in printing and postage because the tax preparers use a much smaller information package (tax forms without all of the guides) when completing the tax returns for their clients.

In addition to producing these and other forms, this Activity also uses approximately 400 person-years for sorting and distribution of tax returns once they are received in Taxation Centres.

Assessment of Returns - Returns Processed: Figure 15 provides further information on the workload and associated person-years involved in processing tax returns. Results in this figure are measured by the number of tax returns processed. Figure 15 shows the number of notices of assessment issued for returns processed in each fiscal year.

A return is counted as processed when the computer run is complete and a Notice of Assessment produced. At the peak of the assessing program, the computer batches can be in volumes in excess of one million returns. The program's peak processing period coincides with the fiscal year end of March 31. It occasionally occurs that the timing of the computer runs are such that one extra run is processed prior to the fiscal year end. This situation occurred in 1989-90 which resulted in an apparently abnormal increase in the returns processed in 1989-90 and an abnormal decrease in 1990-91.

Figure 15: Returns Processed by Type and Associated Person-Years

	T1 Individual Returns Processed (000)	T2 Corporation Returns Processed (000)	T3 Trust Returns Processed (000)	Special Returns Processed (000)	Total Returns Processed (000)	Associated Person- Years ¹	Returns Processed Per Person-Year
1987-88 Actual	16,795	783	381	168	18,127	2,528.1	7,170
1988-89 Actual	17,557	843	288	270	18,958	2,590.9	7,317
1989-90 Actual	19,399	906	139	327	20,771	2,624.7	7,914
1990-91 Forecast	18,567	958	152	154	19,831	2,598.4	7,633
1991-92 Estimates	19,041	1004	157	164	20,366	2,600.1	7,833

1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

In prior Part III presentations this figure reflected the person-years for the entire Returns Processing sub-activity which included the costs for EDP and operational services for Taxation Centres. Under the Department's new Operational Planning Framework structure, these latter costs have been segregated and included in the Administration and EDP Services Activity since they support more than one Activity.

The person-year requirement is projected to remain relatively static between 1990-91 and 1991-92. This reflects increased resource requirements to cover the .5 million growth in tax returns and the processing of the contribution statements connected to Pension Reform. This resource level also takes into account some person-year decreases resulting from productivity improvements.

The number of returns processed per person-year reflected in Figure 15 shows a general increase over the five year period. This increase is attributable to productivity gains achieved through advances in technology and changes in processing method.

Assessment of Returns - Taxpayer Requested Adjustments: Figure 16 provides further information on the workload and associated person-years involved in processing adjustments requested for T1 Individual, T2 Corporation and T3 Trust returns.

Figure 16: Taxpayer Requested Adjustments by Type and Associated Person-Years

	T1 Individual Returns Adjustments (000)	T2 Corporation Returns Adjustments (000)	T3 Trust Returns Adjustments (000)	Total Adjustments (000)	Associated Person- Years ¹	Adjustments Per Person-Year
1987-88 Actual	1,323	162	10	1,495	850.3	1,757
1988-89 Actual	2,517	177	14	2,708	846.3	3,200
1989-90 Actual	2,551	182	18	2,751	886.2	3,104
1990-91 Forecast	3,597	203	18	3,818	938.1	4,070
1991-92 Estimates	3,382	214	20	3,616	877.8	4,119

- 1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

Starting in 1988-89, the T1 counting methodology was changed to include requests by taxpayers for adjustments that were previously handled in the returns processing workflow as intercepts. For 1987-88, only requests actually resulting in an adjustment to a tax return were counted; the 800,000 to 1,100,000 yearly manual intercept actions are not included in Figure 16.

Figure 16 includes a forecasted increase in adjustments for the 1990-91 year. This increase is attributable to the processing of the Goods and Services Tax Credit. It is anticipated that these requests for adjustments will drop starting in 1991-92 as taxpayers become familiar with the proper procedures associated with filing for GSTC. These adjustments are quickly processed which accounts for the increase in the adjustments per person-year figure.

Assessment of Returns - Taxroll: The Taxroll operation is the custodian of taxpayer returns for the department. Approximately 19 million individual returns, 1 million corporation returns, 3 million Trust returns and all other information returns and associated information slips are maintained in the Taxation Centres. Taxroll retrieves, issues to users and refiles approximately 4.5 million returns each year through an automated computer system. In addition research is conducted to re-mail undelivered refund cheques. The increase in resources for Taxroll in 1991-92 is caused by additional workload associated with the GSTC applications and the new information returns related to bearer debt obligations and security transactions (Tax Reform).

Assessment of Returns - Other Returns: Most of the resources in this area are used for the capture of data from 23.4 million T4 and other information slips and 1.4 million information returns filed by employers. The information is used in compliance activities and to operate an automated matching program to verify the income reported on the T1 return, pensionable and insurable earnings for purposes of the Canada Pension Plan and Unemployment Insurance Act and to provide

information on late and non-filers. The increase in resources for 1991-92 arise from Tax Reform related to data capture of new information returns related to bearer debt obligations and security transactions.

Assessment of Returns - Support Activities: These resources are used to cover such support activities as data capture for other areas of the Department and outside agencies, the transcription of information as part of the file selection process, and the manual calculation of tax for certain returns. These resources also include person-years used in the head office and operational support functions.

B. Post-Assessing Compliance Programs

Objective

To enhance taxpayer compliance with the law.

Description

To ensure fairness in the self-assessment system, this Activity carries out a range of post-assessing examinations, audits and investigations to verify the facts and re-assesses taxpayers according to the results.

This Activity consists of the following three sub-activities:

Examination: The Examination sub-activity verifies specific income, deductions and credits claimed by taxpayers and provisionally accepted by the Department during initial assessing. It tests the degree of accuracy in self-assessment to ensure compliance with tax provisions, and recovers taxes from those who have made erroneous claims. In addition, taxpayers who have failed to comply with the filing requirements of the Income Tax Act are identified and necessary action is taken to obtain compliance and to recover tax revenues.

The Examination sub-activity consists of four operations:

Post-Assessing: consists of the examination of certain claims for deductions or exemptions that had been accepted as filed. These are selected for a secondary review, involving either comparison with prior year returns or additional supporting documents from the taxpayer. Post-assessing also includes the validation of claims for provincial tax credits and incentives.

Matching: consists of the verification of income reported by taxpayers against information slips received from third parties, for example, T4 slips from employers and T5 slips from banks.

Office Examination: consists of the examination of certain categories of income included in tax returns where the necessary contacts with the taxpayer can be made by telephone, letter or personal interview in a District Office. These taxpayers are typically those in receipt of income from sales, investments and rentals.

Late and Non-File Programs: each individual is required to file a return by April 30th of each year for which there is tax payable. Every corporation is required to file a return every year whether or not tax is payable. The objective of these programs is to identify those who fail to comply with this requirement and to obtain the appropriate returns and tax. Where a person has filed in the past,

computer records help to identify delinquents. A variety of special projects are conducted to identify those who have not filed in the past. Failure to file a return is subject to a range of penalties. This operation adds to the taxrolls those who might otherwise avoid having to pay taxes.

Audit: The Audit sub-activity is concerned with the detection of non-compliance among taxpayers whose income is from sources other than salaries and wages. This includes corporations and self-employed individuals, such as unincorporated businesses, professionals, trusts, farmers, and fishermen. Audit activities include the examination of books, records, properties and operations; the application of tax law and accounting principles to the facts established; and the initiation of reassessment actions where appropriate.

Tax Evasion Investigations: Tax evasion is the commission or omission of an act, or a conspiracy to commit such an offense intended to deceive, so that the tax reported by the taxpayer is less than the tax payable under the law. This sub-activity involves the activities of special investigators in a planned program of tax evasion investigations and the prosecution of significant incidents of tax evasion.

The fundamental purpose of all Post-Assessing Compliance Programs is to foster future voluntary compliance and to maintain public confidence in the integrity of Canada's self-assessment system of taxation.

Resource Summaries

The Post-Assessing Compliance Programs Activity accounts for 21.6 % of the Program's 1991-92 total expenditures and 21.4 % of total person-years.

Figure 17: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Examination	50,787	911	43,690	823	35,692	938
Audit	208,176	3,680	196,707	3,590	187,746	3,548
Tax Evasion Investigations	29,163	518	28,454	518	29,728	544
Total	288,126	5,109	268,851	4,931	253,166	5,030
Other person-years		82		43		11
Total		5,191		4,974		5,041

Of the total 1991-92 expenditures for this Activity, 94.0 % relates to personnel and 6.0 % to other operating.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$19.3 million or 7.2 % higher than the 1990-91 forecasted expenditures. The increase is comprised of the following:

	PY's	(\$000)
• an increase in funding for the partial restoration of enforcement programs;	158	7,729
• an increase in funding for the continuing implementation of the Goods and Services Tax Credit;		221
• funding to cover the development and implementation of the Miscellaneous Information Slip Processing (MISP) Project;	66	1,300
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax;		(150)
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable only to 1990-91;		1,202

• a decrease in the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	(27)	
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes; and		7,937
• internal transfers from the Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity to meet increased workload.	20	1,036
	—	—
	217	19,275

The financial requirements for 1990-91 are forecasted to be \$0.3 million or .1 % lower than the 1990-91 Estimates of \$269.1 million. This change is the result of the following:

	P-Y's	(\$000)
• additional resources for the program costs related to the Goods and Services Tax Credit;	24	963
• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	27	
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and		(53)
• general government reductions applicable to 1990-91 only.	—	(1,202)
	51	(292)

Figure 18: 1991-92 Post-Assessing Compliance Programs Expenditures by Sub-Activity (Percentage Distribution)

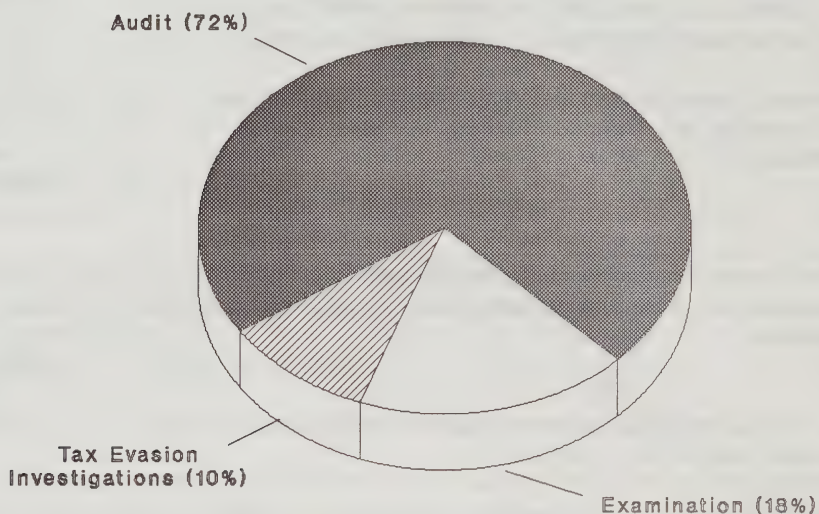


Figure 19: 1989-90 Financial Performance

	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Examination	35,692	938	36,765	939	(1,073)	(1)
Audit	187,746	3,548	187,616	3,590	130	(42)
Tax Evasion Investigations	29,728	544	29,759	520	(31)	24
Total	253,166	5,030	254,140	5,049	(974)	(19)
Other person-years		11		-		11
Total		5,041		5,049		(8)

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1.0 million or 0.4 % less than the Main Estimates. This was due to:

	PY's	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates:		
for the implementation and administration of Tax Reform;	72	2,376
for the partial restoration of enforcement programs;	227	11,995
• a reduction in contribution to employee benefit plans resulting from Adjustments and Transfers;		(428)
• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	11	
• internal transfers to the non-discretionary Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns Activity and to rebase various support services in field offices in the Administration and EDP Services Activity; and	(282)	(11,167)
• a lapse of 36 person-years and \$3.8 million of the total available for use in salaries, other operating and capital.	(36)	(3,750)
	<hr/>	<hr/>
	(8)	(974)

Performance Information and Resource Justification

Examination Sub-Activity: Figure 20 provides a breakdown of the resources provided in this sub-activity

Figure 20: Sub-Activity Person-Year Detail - Examination

(Person-Years)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Post-Assessing (see Figure 21)	55.7	74.6	80.5
Matching (see Figure 22)	76.7	37.8	119.8
Office Examination (see Figure 23)	295.6	284.3	336.3
Late and Non-Filer Programs (See Figure 24)	376.0	326.0	323.9
Support Activities	107.0	100.3	77.5
Total	911.0	823.0	938.0

Note: Does not include other person-years

The components within the Examination sub-activity are of a non-mandatory nature in relation to many other activities within the Department's mandate (i.e. returns processing). Historically, these programs have been the first to be adjusted internally in order to fund shortcomings in other programs of a non-discretionary type.

Program results in each of the following areas, Post-Assessing, Matching and Office Examination, are measured by the number of returns reviewed and additional taxes assessed. The Late and Non-Filer Program results are measured by the number of returns reviewed.

Post-Assessing: Projects undertaken in the post-assessing workload include the examination of claims for deductions such as: away from home expenses, spousal transfers, disability, and moving expenses. Figure 21 presents the resources associated with this post-assessing workload.

Figure 21: Post-Assessing of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Reviewed			Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years ¹	Returns Reviewed per Person-Year	Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$) ²
	Regular Post-Assessing	Provincial Tax Credit Post-Assessing	Total				
1987-88 Actual	84,122	49,644	133,766	20,914	112.0	1,194	156
1988-89 Actual	55,002	31,485	86,487	23,451	73.5	1,177	271
1989-90 Actual	41,826	41,943	83,769	19,407	86.3	971	232
1990-91 Forecast	46,954	33,206	80,160	25,287	74.6	1,075	315
1991-92 Estimates	39,130	33,206	72,336	15,149	55.7	1,299	209

- 1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.
- 2 Includes federal and provincial tax.

In the Post-Assessing workload the dollar recoveries associated with reviewing returns claiming a provincial tax credit are low in comparison to the recoveries associated with the regular post-assessing projects. Validating the provincial tax credits is mandatory as the Department has a contractual commitment to do a specific level of workload. This mixture of recovery levels, combined with the variety of claims that are covered by Post-Assessing activities, accounts for the variations in person-years, returns reviewed per person-year and additional tax assessed over the years.

Matching: In Figure 22 the term manual and computer-assisted matching refers to that portion of the matching program in which discrepancies are identified by internal computer matching. These identified discrepancies are then subjected to a manual adjustment and reassessment notice. The fully automated matching portion of the program is one in which the discrepancy identification and the production of the reassessment notice are both handled by the computer.

Figure 22: Matching of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Reviewed				Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person-Years ¹	Returns Reviewed per Person-Year	Additional Tax Assessed per Return Reviewed (\$) ²
	Manual and Computer-Assisted Matching	Fully Automated Matching	Student Matching	Total				
1987-88 Actual	112,267	111,147	-	223,414	45,855	71.4	3,129	205
1988-89 Actual	42,131	149,872	-	192,003	38,965	19.7	9,746	203
1989-90 Actual	386,008	135,100	-	521,108	103,267	122.7	4,250	198
1990-91 Forecast	69,528	130,000	123,086	322,614	91,424	79.0	4,084	283
1991-92 Estimates	80,300	125,000	292,500	497,800	104,345	142.7	3,488	210

- 1 Resources for all years include student person-year equivalents; overtime person-year equivalents are included for 1989-90 and prior years only.
- 2 Includes federal and provincial tax.

The matching program has over the years experienced fluctuations in resourcing. In 1989-90 the Department was provided with extra resources to partially restore its enforcement programs. In order to make the most efficient use of the resources for that year a special matching program was implemented using 120 person-years as such a program could be launched on short notice.

The 1990-91 resource level also reflects a special effort to augment the matching program, this time with student resources. The Department converted other operating dollars to a 43 person-year equivalent.

In 1991-92 the Department will be launching a matching program as part of the Miscellaneous Information Slip Processing initiative involving 109 person-years, 66 of which represent students (see page 26). Additional tax assessed for MISP in 1991-92 will be in the order of \$57 million and is expected to reach \$100 million after full implementation of this project.

The wide fluctuation in results is, therefore, a consequence of the variety of programs being undertaken and the level of resources applied.

Office Examination: This program concentrates on taxpayers who report rental, investment and commission income as well as self-employed individuals and corporations at the low end of the gross income range.

Figure 23: Office Examination of Returns, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Returns Examined	Additional Tax Assessed (\$000)	Associated Person- Years ¹	Returns Examined per Person- Year	Additional Tax Assessed per Return Examined (\$) ²
1987-88 Actual	29,422	48,792	286.9	103	1,658
1988-89 Actual	37,069	57,300	292.0	127	1,546
1989-90 Actual	36,118	74,057	339.0	106	2,050
1990-91 Forecast	31,247	70,731	284.3	110	2,264
1991-92 Estimates	37,454	75,222	295.6	127	2,008

- 1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.
- 2 Includes federal tax only.

The decrease in associated person-years being forecasted for 1990-91 is related to a transfer of resources from this area to post-assessing. As a result, the number of returns examined will drop and consequently the total Additional Tax Assessed will also fall. However, the Additional Tax Assessed per Return will increase since it will be the less productive files which are not examined. In 1991-92, the small increase in person-years will result in a higher number of Returns Examined and Additional Tax Assessed, and a flattening out of Additional Tax Assessed per Return as the additional files examined are expected to result in lower yields.

Program Evaluation Study: An evaluation study of the Office Examination Program was done to determine its effectiveness as an extension of the Audit Program and to expose opportunities to broaden the scope of the Program.

Information was provided on expanding both the depth of examination as well as the target population.

In terms of program effectiveness, the study identified compliance improvement in three-quarters of the cases subjected to a second audit. Office examinations were shown to have a positive impact on the majority of taxpayers.

Late and Non-Filer Programs: The delinquent action workload, displayed in Figure 24, comprises two major streams of returns: "Systems Initiated" and "Identification Projects". Within the Systems Initiated workload, there are two segments: Manual Action which requires the use of person-years, and Automated Computer Action which does not. Generally, the identification projects require

research and are more labour intensive than the systems initiated stream. Thus, from year-to-year, as the emphasis shifts from one stream to the other because of resource availability, the associated person-years and the returns obtained per person-year will vary accordingly (in Figure 23, no consideration is made for the relative weights of the workloads). In 1988-89, because of the reduced number of person-years available, a greater emphasis was put on the "Automated Computer Action" segment and the "Manual Action" segment was reduced.

Figure 24: T1, T2 and T3 Returns Obtained through the Late and Non-Filer Program and Associated Person-Years

	<u>Returns Obtained- Systems Initiated</u>		Returns Obtained- Identification Projects	Total Returns Obtained	Associated Person-Years ¹	Returns Obtained per Person-Year
	Manual Action	Automated Computer Action				
1987-88 Actual	100,050	240,612	20,469	361,131	359.9	1,003
1988-89 Actual	90,769	215,941	13,766	320,476	312.5	1,026
1989-90 Actual	104,226	232,256	22,390	358,872	325.8	1,101
1990-91 Forecast	96,910	232,256	22,390	351,556	326.0	1,078
1991-92 Estimates	117,419	232,256	26,318	375,993	376.0	1,000

- 1 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

Additional person-years are being added in 1991-92 to this area to make use of additional information being made available by the mandatory reporting of SIN. This will result in an increase in the total number of returns obtained.

Support Activities: The resources in this area include those used for file selection, referrals, and adjustments, along with head office resources associated with this sub-activity.

Audit Sub-Activity: Figure 25 provides a breakdown of the resources in this sub-activity.

Figure 25: Sub-Activity Person-Year Detail - Audit

(Person-Years)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
T1-Individuals - (see Figure 26)	311.5	311.5	439.7
T2-Corporations - (see Figure 27)	2,175.4	2,020.4	1,861.9
T1-Other, T3-Trusts, Deferred Income Plans & Tax Incentive Programs - (see Figures 28 & 29)	288.2	294.2	269.3
File Selection & Audit Review	225.8	282.6	313.5
Real Estate Appraisals & Business Equity Valuations	137.5	137.5	132.1
Direction & Support	334.6	334.6	330.4
Service to Other Programs	207.0	209.2	201.5
Total	3,680.0	3,590.0	3,548.4

Note: Does not include other person-years

The field audit program is directed at taxpayers who have sources of income other than a regular salary - generally self-employed persons, professionals, business people, farmers and fishermen. Trusts and corporate taxpayers are also covered by this program. In addition, various incentive programs, e.g. the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit program, require field audit attention.

During the past year, Audit Programs Directorate has developed an improved method of reporting field audit dollar results. The old Additional Tax Assessed concept has been replaced by Additional Tax Assessable (Revenue Impact) plus Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) which combine to provide a total Current Impact for the files audited. In general, each file audited may include current and prior years returns subject to the three year statute barred date. In brief, this improvement now limits additional tax assessable to those adjustments identified by the auditor, as opposed to including other adjustments such as taxpayer requested adjustments which may have appeared on the assessment at the same time as the auditor caused adjustment. In addition, refunds offset or reduced as a result of auditor action are now reported. These are shown separately to distinguish them from Additional Tax Assessable. These concepts are further defined below.

Additional Tax Assessable (Revenue Impact) represents the total federal tax which will be incorporated in the amounts assessed by the Department as a result of the adjustments identified by the auditor for the taxation years audited.

Refunds Offset/Reduced (Expenditure Impact) represents the amount of net federal tax which would have been refunded to a taxpayer as a result of a written request for an adjustment, if the auditor had not discovered an equivalent or lesser amount of unreported tax during the course of the audit. The net result is that a refund which has been claimed is partly or completely denied.

There are three additional points to bear in mind when reading the following Figures (26, 27, 28 and 29) which report specific program outputs.

- 1 The Actual number of Files Audited for 1987-88 and 1988-89 differ from previously published reports for the following reasons:
 - referrals to Tax Evasion Investigations have been deleted as they are included in Figure 30; and
 - as a consequence of restating prior year results in accordance with the improved method of reporting Audit Programs Directorate results, the data capture system re-ran prior year programs: this resulted in the inclusion of files started in one year and completed in subsequent years.
- 2 Dollar results for all years include additional federal taxes or federal taxes offset or reduced. Penalties, interest and provincial tax amounts are not included.
- 3 Actual person-years utilized may vary from Forecast and Estimates amounts for Individuals, Corporations, Trusts and Tax Incentive audit programs for the following reasons:
 - the recurring need to shift resources to the primary Departmental Activities when unforeseen circumstances arise.
 - the on-going need to reposition audit staff in response to changing compliance priorities, for example the need to devote sufficient resources to tax incentive audit programs.
 - the allocations for the Estimates year are tentative since greater flexibility is being given to District Offices in assigning audit staff to permit Offices to take into consideration particular local economic conditions.

T-1 Individuals Audit Programs: Figure 26 provides details of the T1 - self-employed individuals audit program. 1989-90 actuals indicate that slightly fewer person-years than previously forecast (i.e. 441.0 vs 479.6 forecast in last year's Part III) were available for field audits. The actual number of files audited (15,762) exceeded the previous forecast (12,356) due to higher productivity per person-year.

Similarly, 1990-91 forecast person-years (311.5) fall below that estimated for 1990-91 (474.8) in last year's Part III. However, the associated drop in forecast files (i.e. 13,352 vs 15,689 estimated in last years Part III) audited is less than would be expected. The declining level of resources over time, as diplayed in Figure 26, indicates the Department's decision to reposition staff to the corporate audit program (see Figure 27). Notwithstanding this shift, efforts have been made to try to audit as many probable instances of non-compliance as possible. This has been accomplished through improved audit methods including in some instances, auditors restricting their examinations to certain aspects of filed returns. As a result, audits have been completed in a more timely manner. This has produced an increase in the number of files audited per person-year for fiscal years 1989-90 through 1991-92. The current impact per file audited is expected to increase in 1990-91 and 1991-92 from previous years. This increase reflects the generally buoyant economic conditions which prevailed during the years subject to audit and an augmented emphasis on the identification and subsequent audit of instances of high probability of non-compliance.

Figure 26: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Person-Years - Individuals

	Files Audited	Additional Tax Assessable (Revenue) (\$000 's)	Refunds Offset/ Reduced- (Expend.) (\$000 's)	Total Current Impact (\$000's) (1)	Associated Person-Years (2)	Files Audited per Person-Year	Total Current \$ Impact per File Audited
1987-88 Actual	15,961	77,906	14,521	92,427	614.3	26.0	5,791
1988-89 Actual	16,463	95,605	14,419	110,024	499.9	32.9	6,683
1989-90 Actual	15,762	121,584	13,518	135,102	441.0	35.7	8,571
1990-91 Forecast	13,352	112,240	19,147	131,387	311.5	42.9	9,840
1991-92 Estimates	13,352	112,240	19,147	131,387	311.5	42.9	9,840

- 1 In 1988-89 and 1989-90, Appeals by taxpayers of audits completed in previous years resulted in reductions of Additional Tax Assessable in the amounts of \$10,750,000 and \$10,696,000 respectively. This information results from a special study and is not available for prior or subsequent years and therefore these reductions have not been included in the data for 1988-89 and 1989-90. The feasibility of capturing this information in subsequent years is currently being considered. Total Current Impact reflects federal taxes only.
- 2 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

T-2 Corporate Audit Program: Figure 27 provides details of the T2 corporate audit program. 1989-90 actuals indicate that more person-years than previously forecast (1,864.0 vs 1,700.4 in last year's Part III) were made available for corporate audits. Similarly, the 1990-91 forecast person-years (2,020.4) are higher than that

estimated for 1990-91 (1,964.7) in last year's Estimates Part III. A further increase in person-years is estimated for 1991-92. The actual number of files audited per person-year has declined over the five year period displayed in Figure 27, as a result of the significant change in the nature and complexity of audit work. The corporate audit program continues to face more complex tax issues and more elaborate business practices. The ever growing globalization of business enterprises and the ensuing international tax issues are contributing factors. However, the productivity of the program, in terms of the Total Current Impact as shown in Figure 27, is expected to increase. This results from an increased number of auditors available to conduct audits and additional emphasis on identifying for audit instances of high probability of non-compliance.

Figure 27: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Person-Years - Corporations

	Files Audited	Additional Tax Assessable (Revenue) (\$000's)	Refunds Offset/ Reduced- (Expend.) (\$000's)	Total Current Impact (\$000's) (1)	Associated Person- Years (2) (3)	Files Audited per Person- Year	Total Current \$ Impact per File Audited
1987-88 Actual	15,132	378,922	538,964	917,886	1,529.1	9.9	60,659
1988-89 Actual	15,522	274,387	490,543	764,930	1,711.8	9.1	49,280
1989-90 Actual	15,642	501,706	566,914	1,068,620	1,864.0	8.4	68,317
1990-91 Forecast	13,348	490,529	465,032	955,561	2,020.4	6.6	71,588
1991-92 Estimates	14,357	624,879	477,112	1,101,991	2,175.4	6.6	76,756

- 1 As in the previous Figure, Appeal reductions of \$125,163,000 and \$84,302,000 have not been included in the Total Current Impact data for 1988-89 and 1989-90 respectively. Total Current Impact reflects federal taxes only.
- 2 Actual Associated Person-Years for 1988-89 differ from that reported in Figure 18 of the 1990-91 Estimates Part III by 3.8 person-years that should have been reflected in the associated person-years total for Other Returns.
- 3 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-years equivalents.

T-1 Other, T-3 Trusts, Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs: Figures 28 and 29 include other audited returns not included in Figures 26 and 27.

Figure 28 includes the audit of other T1 Individual returns undertaken as special projects during the course of the year when unusual trends are discovered during initial assessment. By their nature, special studies can focus on a wide variety of subjects and consequently, the resulting current impact may fluctuate significantly. For example, a disallowed tax shelter may involve many T1 - Other Files and may have a large or small effect on the current impact depending on the nature of the shelter. The trust audit program is also displayed. The decline in

associated person-years available for these audits, which has flattened out in 1989-90, has been accompanied by improved audit methods. These include, especially in the case of T1 Other Returns, restricting auditor examinations to certain aspects of filed returns.

Figure 28: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Person-Years - T1 Other Returns and T3 Trust Returns

T1 - Individual - Other Returns					T3 - Trust				Total T1 Other & Trust Files Assoc'd Person- Years (3)
Files Audited	Additional Tax Assessable (Revenue) (\$000's)	Refunds Offset/ Reduced- (Expend.) (\$000's)	Total Current Impact (\$000's) (1)		Files Audited	Additional Tax Assessable (Revenue) (\$000's)	Refunds Offset/ Reduced- (Expend.) (\$000's)	Total Current Impact (\$000's) (2)	
1987-88 Actual	9,804	60,982	4,363	65,345	1,531	1,924	3,452	5,376	49.8
1988-89 Actual	10,206	54,051	3,543	57,594	1,101	2,193	286	2,479	32.8
1989-90 Actual	11,352	88,624	4,853	93,477	954	6,383	1,673	8,056	25.3
1990-91 Forecast	9,880	76,448	3,795	80,243	687	4,491	125	4,616	28.2
1991-92 Estimates	10,311	70,026	4,139	74,165	1,068	3,748	1,384	5,132	28.2

- 1 As in the previous Figure, Appeal reductions of \$6,448,000 and \$7,961,000 have not been included in the Total Current Impact data for 1988-89 and 1989-90 respectively.
- 2 Similarly, for T3 Trusts, Appeal reductions of \$86,000 and \$359,000 have not been included in the Total Current Impact data for 1988-89 and 1989-90 respectively. In both cases, only federal taxes are reflected.
- 3 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

Figure 29 includes the audit of Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs. The Deferred Income Plans audit program for 1991-92 is currently under review and accordingly no audits have been displayed for this year. The Audit of the Tax Incentive Programs is considered mandatory and resources are made available as necessary to handle the volume and complexity. The decline in the current impact for the Forecast and Estimates years reflects the fact that only a small number of Scientific Research Tax Credit (SRTC) designations remain to be audited. This tax incentive terminated in 1985 and the associated audit program is winding down. Large assessments occurred in 1987-88 and 1988-89 when the SRTC audit program was in full vigour.

The decline in SRTC workload has been more than made up by the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit (SR&ED) Program which requires pre-audit as opposed to post audit activity. Furthermore, Audit Programs Directorate staff perform a taxpayer education role by conducting seminars and providing materials to explain the details of this Program to interested taxpayers. The SR&ED Program is well received by the business community. Much of this acceptance results from the Department's ability to process claims on a timely basis. In 1989-90, most claims were processed in less than 180 days. This represents a large improvement over the 1988-89 experience where less than 50% were completed after 300 days. It is the nature of the SR&ED Program to produce much lower assessments.

Figure 29: Files Audited, Additional Tax Assessable and Associated Person-Years - Deferred Income Plans and Tax Incentive Programs

	Charity & Deferred Income Plans (1)	Flow Through Shares and Petroleum and Gas Revenues (2)	Scientific Research Tax Credit and Exper. Dev. Tax Credit (3)	Cape Breton Investment Tax Credit (4)	Total Files Audited	Additional Tax Assessable (Revenue) (\$000's)	Refunds Offset/ Reduced- (Expend.) (\$000's)	Total Current Impact (\$000's) (5)	Assoc'd Person-Years (6)
1987-88 Actual	553	225	4,197	n/a	4,975	412,139	41,991	454,130	283.9
1988-89 Actual	238	827	4,004	41	5,110	389,628	6,213	395,841	294.9
1989-90 Actual	31	564	3,629	80	4,304	189,468	43,635	233,103	249.1
1990-91 Forecast	216	534	2,938	61	3,749	43,385	26,275	69,660	266.0
1991-92 Estimates	n/a	458	3,288	60	3,806	43,385	26,275	69,660	260.0

- 1 Commencing with 1989-90, the field audit of charitable organizations has been carried out by the Government Consulting and Audit Agency. Files audited in 1989-90 and later years refer to audits of Deferred Income Plans.
- 2 The Petroleum and Gas Revenue Tax (PGRT) program ended in 1986-87. However, the audit program for applicable years continued subject to statute limitations. No PGRT audits are forecast or estimated for 1990-91 and 1991-92.
- 3 The May 23, 1985 Federal Budget terminated the Scientific Research Tax Credit program and introduced the Scientific Research and Experimental Development Tax Credit program.
- 4 The Cape Breton Investment Tax Credit program commenced April 1, 1988.
- 5 As in previous Figures, Appeal reductions of \$3,000 and \$2,460,000 have not been included in the Total Current Impact data for 1988-89 and 1989-90 respectively. Total Current Impact reflects federal taxes only.

- 6 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

File Selection and Audit Review: By applying various statistical formulas or file selection criteria, lists of taxpayer returns are generated that indicate the highest probability of non-compliance. Field audits vary with the complexity of the taxpayer's return and involve limited or detailed examination of taxpayer records. In assessing and collecting taxes, the Department's principal objective is to ensure the fair and impartial treatment of every taxpayer. Audits are reviewed in the District Offices, while head office co-ordinates and tests these reviews to make certain that tax laws are applied consistently and uniformly. Figure 25 indicates that resources available for this workload are expected to decline. The reduction reflects a repositioning of Audit Review staff to audit programs, particularly the corporate audit program.

Real Estate Appraisals and Business Equity Valuations: The Real Estate Appraisal and Business Equity Valuation Programs are support functions to the Departmental compliance programs administered by the Audit Programs Directorate. The Real Estate Appraisal Program's main activity is to service referrals dealing with valuation questions pertaining to interests in real property, listed personal property and other tangible property. In 1989-90, 4,818 real estate appraisals were completed.

The purpose of the Business Equity Valuation Program is to determine the fair market value of assets for which there is no quoted market, such as shares in private companies, partnerships, proprietorships, copyrights, patents, goodwill, and similar business equities. Such valuation expertise is necessary in the application of numerous parts of the Income Tax Act relating to capital gains, and transactions in which the fair market value of assets is applicable to the tax situation. In 1989-90, 1,524 business equity valuations were completed.

Direction and Support: This includes the Head Office staff for this sub-activity. Responsibilities include the provision of direction and support to District Offices for the various audit programs, and the development and monitoring of the associated management information systems. Also included are those clerical staff engaged in the detailed calculation of tax and interest payable resulting from auditor based adjustments, and the associated on-line preparation of assessment notices.

Service to Other Programs: Audit staff provide service to other areas of the Department, including answering taxpayer enquiries when the subject matter requires auditor expertise. A business oriented tax answering service is also provided for complex enquiries received directly from the public or referred from within the Department. Audit staff handled some 40,153 business enquiries in 1989-90. In addition, audit staff process clearance certificates relating to deceased taxpayers.

Tax Evasion Investigations Sub-Activity: The tax issues and business practices inherent to cases investigated by Tax Evasion Investigations continue to be complex, as evidenced by cases involving Scientific Research Tax Credits (SRTC). In addition, the number of legal challenges and the number of contested cases have become more numerous, requiring additional staff time for court preparation and appearances rather than preparing new cases. Annual fluctuations in the number of cases investigated, as displayed in Figure 30, occur as a result of the varying degree of these factors as well as the number of person-years available and the magnitude of referrals to the Department of Justice for prosecution. It should be noted that with additional person-years utilized in 1989-90 compared with 1985-86, the annual number of cases referred to the Department of Justice for prosecution has increased by 24% from 133 to 165. Referrals to the Department of Justice for prosecution is a key component of Tax Evasion Investigation's efforts to foster voluntary compliance and public confidence in the integrity of the self-assessment system.

As the Department does not have jurisdiction over cases once they are referred to the Department of Justice, and as it would be inappropriate to speculate on the eventual disposition of cases before the Courts, only historical data are provided in Figures 30 and 31.

Figure 30: Tax Evasion Investigations Programs and Associated Person-Years

	Cases Investigated			Prosecutions Completed by the Department of Justice From Court Case Inventory (2)	Special Enforcement Program (SEP) Audits Completed (3)	Person-Years Associated with Cases Investigated, Prosecutions & SEP Audits Completed (4)
	Cases Ended Without Referral to the Department of Justice (1)	Cases Referred to the Department of Justice for Prosecution	Total Cases			
1985-86 Actual	343	133	476	148	306	514.7
1986-87 Actual	394	155	549	130	333	531.7
1987-88 Actual	292	168	460	123	283	563.2
1988-89 Actual	286	160	446	103	213	554.8
1989-90 Actual	303	165	468	123	282	550.6

- 1 This column contains cases which have ended at the preliminary or full scale investigation stages and, as such, have not been referred to the Department of Justice for prosecution. The latter (full scale investigations) represented the majority of Cases Resulting in Other Settlements as published in previous Estimates Part III Expenditure Plans. The other component of Other Settlements included cases withdrawn by the Department of Justice. These cases are already included in the number of cases referred to the Department of Justice for prosecution.
- 2 Completed prosecutions result from current and past referrals to the Department of Justice.
- 3 Special Enforcement audits are carried out to determine and assess the taxes payable by persons earning income from illegal activities.
- 4 All years include overtime and student person-year equivalents. Person-years for 1989-90 and previous years have been restated to reflect the new Operational Planning Framework structure.

Figure 31 displays results from the programs identified in the previous Figure. There are a number of changes in reporting methodology affecting Figure 31 dollar results from 1988-89 onwards:

- Commencing with 1988-89, with regard to Cases Referred to the Department of Justice, Additional Tax Assessed now includes assessments made for current referrals prior to final disposition of the prosecutions. Prior to 1988-89, Additional Tax Assessed for this component reflected only assessments resulting from prosecutions completed.

- Additional Tax Assessed reported for 1988-89 and 1989-90 includes the additional tax assessed on completed SEP audits in the amounts of \$6.2 million and \$12.6 million respectively.
- No interest data are available prior to 1988-89.
- Results have been adjusted, commencing in 1988-89, for the results of Appeals.

It is not possible to reconstruct the data for fiscal years 1985-86, 1986-87 and 1987-88 to reflect these changes. Therefore, one cannot accurately compare prior 1988-89 dollar results with post 1987-88 dollar results.

Over the past two years there has been a continuous increase in the number of cases generating substantial tax changes. Scientific Research Tax Credit tax evasion cases have accounted for much of the increase. For the year 1988-89 and 1989-90 SRTC cases have produced additional tax assessments of \$13.5 million and \$60 million respectively.

While penalties and interest tend to be a function of the magnitude of additional tax assessed, fines are a function of the number, dollar value and results of prosecutions. For example, one particular case prosecuted in 1989-90, resulted in the court imposing a \$10 million fine.

Figure 31: Results of Tax Evasion Investigations (1)

	Additional Tax Assessed (\$000's) (2)	Penalties (\$000's) (2)	Interest (\$000's) (2)	Fines Imposed (\$000's) (3)	Total (\$000's) Assessed or Court Imposed (2)	Court Imposed Jail Sentences
1985-86 Actual	27,753	4,747	n/a	6,719	39,219	6
1986-87 Actual	20,179	4,592	n/a	3,880	28,651	4
1987-88 Actual	27,061	3,932	n/a	4,572	35,565	4
1988-89 Actual	47,722	7,917	16,112	5,414	77,165	4
1989-90 Actual	91,692	7,061	37,271	17,237	153,261	9

- 1 Results for all years include additional federal and provincial tax assessed.
- 2 Results for fiscal years 1988-89 and 1989-90 have been reduced for Appeals. Total dollar results have been reduced in 1988-89 and 1989-90 by \$1,421,691 and \$5,153,509 respectively. The adjustment for Appeals results mainly from cases closed in prior years whose appeal has been completed in the current year. A data capture system is in place to provide this information on an on-going basis.
- 3 Amounts previously reported for Fines have been adjusted to include court imposed fines relating to non-filers discovered through Special Enforcement Programs.

C. Collections and Accounting

Objective

To collect and account for income tax, Canada Pension and Unemployment Insurance payments.

Description

The process of collecting and accounting for tax revenues involves three phases: pre-assessment collections, or deductions at source; post-assessment collections; and accounting for assessments and collections.

Accordingly, this Activity consists of the following three sub-activities.

Deductions at Source: The largest source of revenue to the government is the money deducted at source from employees by their employers and remitted to cover income tax, Unemployment Insurance premiums, and Canada Pension Plan contributions. Source deductions are also required on certain payments to non-residents.

Included in this sub-activity are programs directed at ensuring that: all employers are registered and provided with the necessary information to comply with the deduction and remittance provisions of the law; information on the deduction and remittance requirements for payments made to non-residents is readily available; appropriate deductions are made and remitted promptly; information slips detailing the taxpayer's income and deductions are provided to the taxpayer; and copies of the information slips and a return detailing the payments, deductions and remittances is filed accurately and on time. Audits are conducted in cases of suspected delinquency and, where necessary, compliance must be enforced by penalties and, in extreme cases, by prosecution in the courts.

Collection: Most taxpayers pay the balance of their taxes promptly, either when filing their return or as a result of a Notice of Assessment; however, a small but significant number do not. Collection action becomes necessary because of unpaid balances on returns filed, unremitted source deductions, and in cases where taxpayers, particularly those whose income is not subject to deductions at source, persistently fail to pay what they owe.

Initial action on these accounts takes the form of computer generated reminders. When this action does not produce the desired result, the accounts are referred to the District Offices for direct action. Attempts are made to arrange the payment of back taxes consistent with the taxpayer's financial circumstances and with the necessity to keep payments on current year taxes up-to-date. Should the taxpayer persist in the delinquency without satisfactory arrangements with the Department to discharge the indebtedness, the Department is empowered to garnishee income, bank deposits or payments due from third parties. In extreme circumstances, seldom exercised, the Department may seize and sell a taxpayer's assets.

This program is the final step in the process of revenue collection. All efforts devoted to fostering self-assessment and enforcing compliance would prove fruitless unless the revenues assessed are eventually collected by the government.

Revenue Accounting: Included in this sub-activity are programs directed at: establishing and maintaining methods and procedures for posting general and subsidiary-ledger entries necessary for recording the details of all assessments and remittances; and ensuring that persons who are self-employed or have income from sources other than employment make the required instalment remittances during the taxation year based on an estimate of their tax liability.

Remittance processing involves accounting for payments received prior to filing (instalments, deductions at source), payments received on filing (through the banks or directly from taxpayers) and payments received by post-dated cheques or as a result of collection action.

The details are recorded according to the type of revenue (individual, corporation, trust, non-resident, etc.) including Canada Pension Plan contributions, Unemployment Insurance premiums, provincial taxes, penalties, interest, Family Court Orders for the Department of Justice, and the various tax credit programs. This sub-activity also includes administration of the statutory requirements for the transfer of funds to provincial governments.

Resource Summaries

The Collections and Accounting Activity accounts for 17.2 % of the Program's 1991-92 total expenditures and 22.8 % of total person-years.

Figure 32: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Deductions at Source	89,994	2,140	80,167	1,983	67,668	1,771
Collection	75,431	1,782	69,697	1,731	76,063	1,692
Revenue Accounting	63,886	1,576	60,336	1,549	43,685	1,372
Total	229,311	5,498	210,200	5,263	187,416	4,835
Other person-years		37		38		69
Total		5,535		5,301		4,904

Of the total 1991-92 expenditures for this Activity, 96.8 % relates to personnel, 2.6 % to other operating and 0.6 % to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$19.1 million or 9.1 % higher than the 1990-91 forecast expenditures. The increase is comprised of the following:

	P-Y's	(\$000)
• an increase in funding for the partial restoration of enforcement programs;	65	2,773
• an increase in person-years, and a net decrease in funding for the continuing implementation of the Goods and Services Tax Credit including a reduction of 1 other person-year;	15	(92)
• an initial increase in funding to cover the administration of Pension Reform;	25	1,021
• person-years, salaries, employee benefit plans, other operating and capital associated with increased workloads in collections;	45	2,559
• an increase associated with Bill C-21, amendments to the Unemployment Insurance Act;	25	968

• funding to cover the development and implementation of the Miscellaneous Information Slip Processing (MISP) project;	15	621
• a reduction associated with the elimination of the Federal Sales Tax;		(20)
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable only to 1990-91;		1,677
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes; and		7,876
• internal transfers from Assistance and to Taxpayers and Assessment of Returns, and Administration and EDP Services Activities to meet increased workload volumes in the Deductions at Source and Revenue Accounting sub-activities.	44	1,728
	---	---
	234	19,111

The financial requirements for 1990-91 are forecasted to be \$6.3 million or 3.1 % higher than the 1990-91 Estimates of \$203.9 million. This change is the result of the following:

	P-Y's	(\$000)
• additional resources for the program costs related to the Goods and Services Tax Credit including 5 other person-years;	101	4,261
• additional resources for the implementation and administration of Pension Reform;	40	1,873
• additional resources for the enhancement of Collections and Accounting programs;	50	1,985
• a reduction associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and		(94)
• general government reductions applicable only to 1990-91.		(1,677)
	---	---
	191	6,348

**Figure 33: 1991-92 Collections and Accounting Expenditures by Sub-Activity
(Percentage Distribution)**

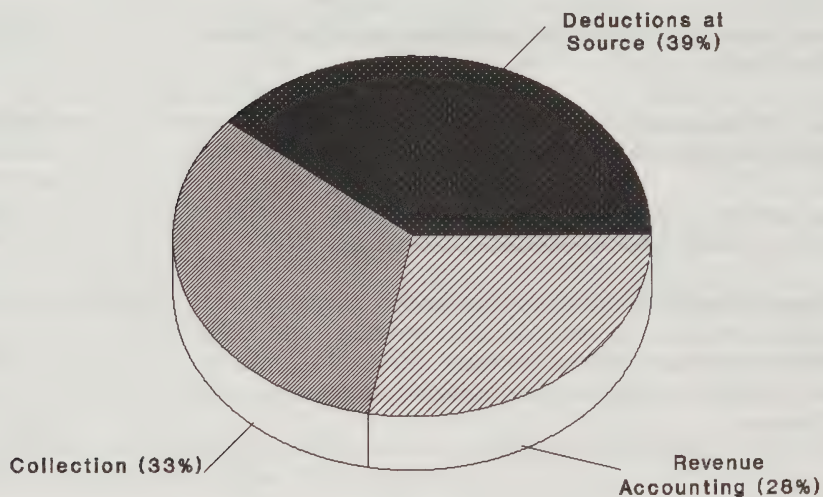


Figure 34: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Deductions at Source	67,668	1,771	65,063	1,685	2,605	86
Collection	76,063	1,692	77,051	1,690	(988)	2
Revenue Accounting	43,685	1,372	43,710	1,372	(25)	
Total	187,416	4,835	185,824	4,747	1,592	88
Other person-years		69		27		42
Total		4,904		4,774		130

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$1.6 million or 0.9 % more than the Main Estimates. This was due to:

	PY's	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates:		
for the continuing implementation and administration of Tax Reform;	114	3,762
for the partial restoration of enforcement programs;	15	558
for preparatory work related to the Goods and Services Tax Credit;	4	220
• the utilization of other operating resources for student employment initiatives;	42	
• a reduction to employee benefit plans resulting from Adjustments and Transfers; and		(345)
• a lapse of 45 person-years and \$2.6 million of the total available for use in salaries, other operating and capital.	(45)	(2,603)
	<hr/>	<hr/>
	130	1,592

Performance Information and Resource Justification

Deductions at Source Sub-Activity: Figure 35 provides a breakdown of the resources included in this sub-activity.

Figure 35: Sub-Activity Person-Year Detail - Deductions at Source

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Enforcement Programs:			
Payroll Audit (see Figure 36)	373.8	370.0	374.8
Non-Resident Audit (see Figure 37)	48.0	23.0	19.6
Other ¹	570.5	567.5	534.3
Taxpayer Assistance, Interpretations and Rulings	626.0	564.2	446.2
Information Returns Processing and Adjustments	423.9	363.2	326.6
Functional Direction and Support	98.0	95.0	70.0
	2,140.2	1,982.9	1,771.5

Note: Does not include other person-years

- 1 Includes the review and control of employer and non-resident taxpayer accounts, and related error correction activities; and the Benefit and Employment Income Audit (BEIA) program.

Enforcement Programs - Payroll Audit: Payroll audits ensure that income taxes, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums are withheld properly from employee's wages and are remitted promptly and fully. As can be seen in Figure 36, the number of person-years to be devoted to the auditing of payroll files in 1991-92 remains virtually unchanged from what is forecasted for 1990-91 and from what was actually spent in 1988-89 and 1989-90. Notwithstanding this, a substantial increase in additional amounts assessed is expected for 1990-91 and 1991-92, compared with previous years, due to improvements in the audit selection process and the concentration of available resources on those larger payroll files with the highest risk of non-compliance.

Figure 36: Payroll Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-years

	Files Audited	Additional Amounts Assessed ¹ (\$000)	Associated Person-Years ²	Files Audited per Person-Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1987-88 Actual	73,564	207,764	354.2	208	2,824
1988-89 Actual	76,329	230,904	372.7	205	3,025
1989-90 Actual	78,545	255,974	376.1	209	3,259
1990-91 Forecast	75,700	315,150	370.0	205	4,163
1991-92 Estimates	76,507	317,222	373.8	205	4,146

- 1 Additional Amounts Assessed include federal and provincial tax, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums.
- 2 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

Enforcement Programs - Non-Resident Audit: Canadian payers, who are required by law to withhold tax on incomes paid to non-residents, are audited to ensure compliance with the deduction and remittance provisions of the Income Tax Act. Figure 37 shows a lower number of files audited per person-year after 1988-89 due to the ever-increasing need to concentrate the available resources and expertise on the larger, and usually more complex corporate entities which withhold and remit taxes from payments made to non-residents. The number of person-years estimated for 1991-92 include additional resources approved for the partial restoration of enforcement programs. As a result, there is a significant increase planned in the number of files to be audited and the attendant additional tax assessed. The atypical increase in additional tax assessed in 1988-89 was attributable to the audits of several large corporations which resulted in extraordinary assessments of additional non-resident withholding taxes.

Figure 37: Non-Resident Files Audited, Additional Tax Assessed and Associated Person-Years

	Files Audited	Additional Tax Assessed (\$000) ¹	Associated Person-Years ²	Files Audited per Person-Year	Additional Tax Assessed per File Audited (\$)
1987-88 Actual	4,475	33,967	29.2	153	7,590
1988-89 Actual	4,396	88,019	28.5	154	20,023
1989-90 Actual	2,664	27,930	19.7	135	10,484
1990-91 Forecast	3,128	32,841	23.0	136	10,499
1991-92 Estimates	6,576	69,344	48.0	137	10,545

- 1 Additional Tax Assessed includes federal tax only; non-residents are not subject to provincial tax.
- 2 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

Enforcement Programs - Other: Most of the remaining Source Deductions enforcement resources are directed at the review and control of the remittance accounts maintained by the computer system for amounts deducted at source by employers and remitters of non-resident tax. This involves the monitoring of all accounts, approximately 1.4 million in number as at March 31, 1990, to ensure that withholdings of income tax, Canada Pension Plan contributions and Unemployment Insurance premiums are remitted on a regular and periodic basis, whether it be weekly, bi-weekly or monthly. To accomplish this, it is often necessary to contact the employer/taxpayer by telephone or in writing to query missing or late remittances.

A relatively small portion of the other enforcement resources is devoted to the Benefit and Employment Income Audit (BEIA) program which examines certain types of employment income (especially the benefits) to verify that they are being treated properly with appropriate deductions at source being made and reported by employers. With an expenditure of 27 person-years in 1989-90, this program carried out 1,755 such audits and identified over \$82 million in unreported income.

For other enforcement programs, the 1990-91 Forecast person-years represents a normal increase in workload volumes over 1989-90 in accordance with the expected growth in the number of employer remittance accounts. In 1991-92, despite the addition of twenty person-years for the partial restoration of the BEIA program, the overall person-year increase is minimal because of the diversion of resources to address the extraordinary increase in rulings requests from the Canada Employment and Immigration Commission as a result of recent amendments to the Unemployment Insurance Act (Bill C-21).

Taxpayer Assistance, Interpretations and Rulings: In 1989-90, Source Deductions staff answered a total of 1.8 million telephone, counter and correspondence enquiries from employers. In addition, as the Department is responsible for Part I of the Canada Pension Plan and Parts IV and VIII of the Unemployment Insurance Act, Taxation is required to issue rulings on whether individuals are covered under C.P.P./U.I. provisions, and to make other determinations at the request of Health and Welfare Canada (C.P.P.) and the Canada Employment and Immigration Commission (U.I.). In total, there were over 29 thousand such cases referred in 1989-90. As noted above, the increased demand for rulings stemming from Bill C-21, which received Royal Assent on October 23, 1990, has necessitated significant increases in person-years assigned to this task in 1990-91 and 1991-92. Also included in both years are additional resources approved to handle Pension Reform enquiries from employers.

Information Returns Processing and Adjustments: This area is responsible for collating and sorting incoming information returns and the accompanying slips; for "dressing" and balancing the returns in preparation for data capture; for contacting employers in cases of missing or incomplete information; for coordinating the input and processing of returns filed via electronic media; for issuing formal requests to employers to file missing returns; for preparing and processing amended slips and summary documents for information returns; and other related functions.

The resources forecasted for these activities are based on the actual number of 1989 information returns and slips filed, 1.4 million and 23.4 million respectively, adjusted for the projected growth in the number of active employers. The larger-than-normal increase in person-years for 1991-92, however, also includes additional resources to deal with the changes brought about by Pension Reform, as well as resources approved for the implementation of a Miscellaneous Information Slip Processing (MISP) program.

Functional Direction and Support: This represents the Head Office resources for the sub-activity. The increase in 1990-91 relates primarily to the establishment of a project team that is responsible for the planning and implementation of major modifications to the Canada Pension Plan record of earnings (ROE) file. The objective of this three-year project is to improve the quality of information captured on the ROE file, thus ensuring that all Canada Pension Plan contributors receive full credit for their contributions. Also included in 1990-91 are development resources associated with the MISP program. Three additional person-years will be allocated to Functional Direction and Support in 1991-92 for the Phase II implementation of the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES) in the Taxation Centres.

Collection Sub-Activity: Figure 38 provides a breakdown of the resources included in this sub-activity.

Figure 38: Sub-Activity Person-Year Detail - Collection

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Collection Program (see Figure 39)	1,710.7	1,659.7	1,628.2
Functional Direction and Support	71.4	71.4	63.4
	1,782.1	1,731.1	1,691.6

Note: Does not include other person-years

Collection Program: The on-going evaluation of this sub-activity is measured in terms of the number of accounts closed per person-year. The Annual Closings reported in Figure 39 represent district office inventories which were resolved or otherwise disposed of during the year. Specifically, an account is closed either when the collection action is successful and the amount owing collected, or when it is determined to be uncollectible and is written off.

In 1989-90, the number of closings exceeded intake for the first time in several years, an event which coincides with the Phase I implementation of the Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES). Another indication of the effectiveness of this new system may be the fact that actual revenues collected exceeded the 1989-90 Forecast by nearly \$700 million. On the other hand, the number of person-years utilized in that year was less than forecasted, due in part to productivity gains but also because of a lower-than-expected intake of new accounts referred to district office collection officers for action.

In contrast, the intake of new accounts in 1990-91 and the associated dollar value is expected to be 18% higher than originally anticipated, chiefly because of the recent economic slowdown and its negative impact on the punctuality of taxpayer payments. This is similar to what occurred in 1981, when a downturn in the economy resulted in a 30% increase in intake. Due to resource constraints, however, the number of closings is forecasted to remain as planned, while the dollar amount of closings should exceed the 1990-91 Estimates projection by \$390 million.

For 1991-92, the Department plans to restructure the collections workload so that an increased number of accounts receivable will be resolved by way of computerized collections notices and, except as a last resort, will not be referred to a district office collection officer for action. This will result in a lower, more manageable level of intake, in keeping with the availability of resources.

Nonetheless, the dollar amount of this intake will be relatively high because, on average, the value of each account referred to a District Office in 1991-92 is expected to be 16% higher than that referred in 1990-91. Assuming that the current economic conditions will persist into 1991-92, the resolution of accounts receivable will probably become more difficult and more time-consuming; thus the total dollar amount of closings is estimated to be about the same as that forecasted for 1990-91. For the same reason, a small reduction in the Number of Accounts Closed per Person-year is anticipated.

Figure 39: Annual Intake and Closing of Accounts¹ and Associated Person-Years

	Annual Intake		Annual Closings		Associated Person-Years ²	Number of Accounts Closed per Person-Year
	Number of Accounts	Total Amount (\$000)	Number of Accounts	Total Amount (\$000)		
1987-88 Actual	342,548	3,040,014	324,174	2,445,641	1,721.0	188
1988-89 Actual	383,333	3,412,192	359,828	3,019,465	1,682.6	214
1989-90 Actual	352,866	4,423,221	361,765	3,729,696	1,641.2	220
1990-91 Forecast	426,950	4,700,000	362,000	3,830,000	1,659.7	218
1991-92 Estimates	365,100	4,650,000	365,100	3,830,000	1,710.7	213

- 1 District Office Responsibility (D.O.R.) accounts only; excludes routine accounts actioned by way of computerized collection notices and thus not referred to the District Offices.
- 2 Actual resources associated with 1989-90 and prior years include overtime and student person-year equivalents.

**Figure 40: Accounts Receivable¹ at Fiscal Year End (March 31st)
Before Scientific Research Tax Credits**

	Accounts Receivable (\$ millions)				Total Net Revenue Collected (\$ millions)	Total Balance Outstanding as % of Total Net Revenue Collected
	Number of Accounts (000)	Total Balance Outstanding	Allowance For Doubtful Accounts ²	Estimated Realizable Value		
1985-86 Actual	1,161	3,239	n/a	3,239	72,858	4.45
1986-87 Actual	1,280	3,303	1,403	1,900	80,700	4.09
1987-88 Actual	1,467	3,953	1,777	2,176	93,915	4.21
1988-89 Actual	1,448	4,393	1,690	2,703	98,303	4.47
1989-90 Actual	1,484	5,233	1,995	3,238	109,003	4.80

1 Excludes non-tax revenue receivable.

2 Prior to 1986-87, the Public Accounts did not reflect an "Allowance for Doubtful Accounts" but, rather, reported only those amounts which had already been identified as uncollectible (including assessments of bankrupts and receivership). For example, the total amount reported as "Uncollectible" as of March 31, 1986 was \$517 million.

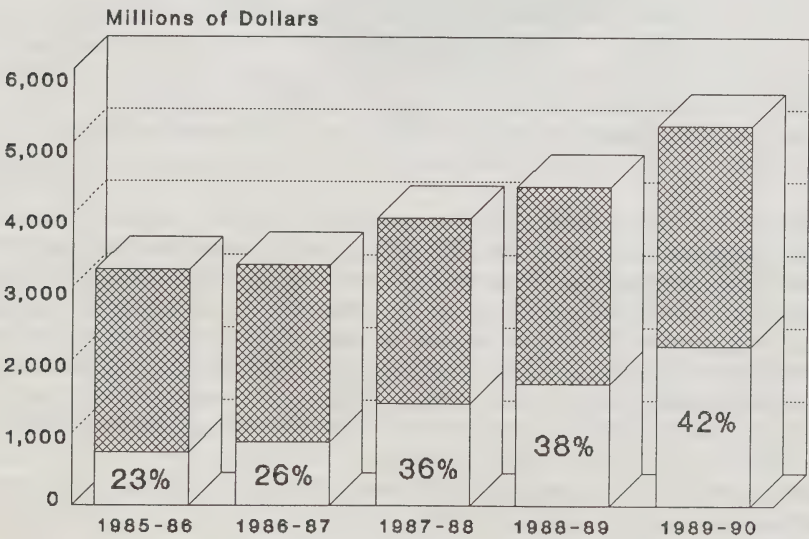
Since 1985-86, the objective of the Department has been not only to prevent the amount of overdue taxes from growing by endeavoring to collect each year at least the dollar equivalent of the annual intake of workload, but also to reduce existing inventories. In the last few years, however, the total accounts receivable inventory has grown from \$3,239 million in 1985-86 to \$5,233 million in 1989-90 (excluding Scientific Research Tax Credits). The Department has been unable to meet the above-noted objective for a number of reasons, including:

- the impact of the "taxes in dispute" legislation approved in 1985-86, in terms of the additional time required to deal with older inventory. The "taxes in dispute" provision of the Income Tax Act places a restriction on Revenue Canada, Taxation's collection activities, particularly with respect to Notices of Objection served after 1984. In essence, the legislation states that no collection action is to be initiated on an amount in dispute for 90 days after the resolution of the objection, thus rendering an ever-increasing percentage of inventory unworkable (see Figure 41) for an indeterminate period of time. Once the 90 days has expired, the age of these accounts makes them more difficult, and therefore more costly to collect;

- the need to deploy the more experienced collectors to handle the Part VIII Scientific Research Tax Credit Program; and
- shortfalls in funding for volume growth in workload and for the administration of new legislative initiatives, resulting in the internal reallocation of resources.

Taxes in dispute also inflate the amount of outstanding accounts receivable, since about half of the amount in dispute is usually resolved in favour of the taxpayer. With regard to the impact of the legislation on the number of taxpayers contesting their assessments, a high proportion of the taxes in dispute relates to a small number of taxpayers, mainly large corporations, reassessed under the Basic Files audit program.

Figure 41: Taxes in Dispute as a Percentage of Accounts Receivable at Fiscal Year End (March 31st)



The distribution, by revenue category, of the \$5,233 million in accounts receivable as at March 31, 1990 is shown in Figure 42.

Figure 42: Accounts Receivable as at March 31, 1990 by Revenue Category Before Scientific Research Tax Credit (Percentage Distribution)

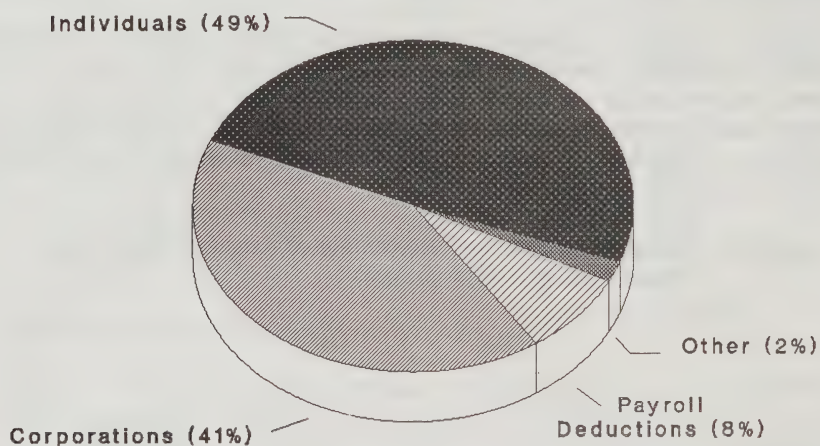


Figure 43 provides details on the outstanding balance associated with the Scientific Research Tax Credit (Part VIII Tax). Each corporation that claimed a Scientific Research Tax Credit was required to designate, by filing a prescribed form at the time it issued the qualifying debt instrument, the applicable amount as determined under Part VIII of the Income Tax Act. This amount does not become a receivable until the designation is audited and it has been determined that an offset to tax payable does not exist or that additional tax is payable. By March 31, 1990, the completion of audits had identified accounts receivable for 488 accounts (\$976 million), with 50 designations remaining to be audited (\$100 million) which, combined, result in a total inventory of 538 accounts and designations representing a potential outstanding balance of \$1,076 million.

Figure 43: Scientific Research Tax Credit (SRTC) Information as at Fiscal Year End (March 31st)

	Number of Accounts/ Designations	Total Outstanding Balance (\$ millions)	Allowance For Doubtful Accounts* (\$ millions)	Total Outstanding Balance Less Allowance For Doubtful Accounts (\$ millions)
1985-86 Actual	1,730	3,218	n/a	3,218
1986-87 Actual	1,350	2,691	n/a	2,691
1987-88 Actual	1,044	2,156	1,100	1,056
1988-89 Actual	742	1,704	1,431	273
1989-90 Actual	538	1,076	904	172

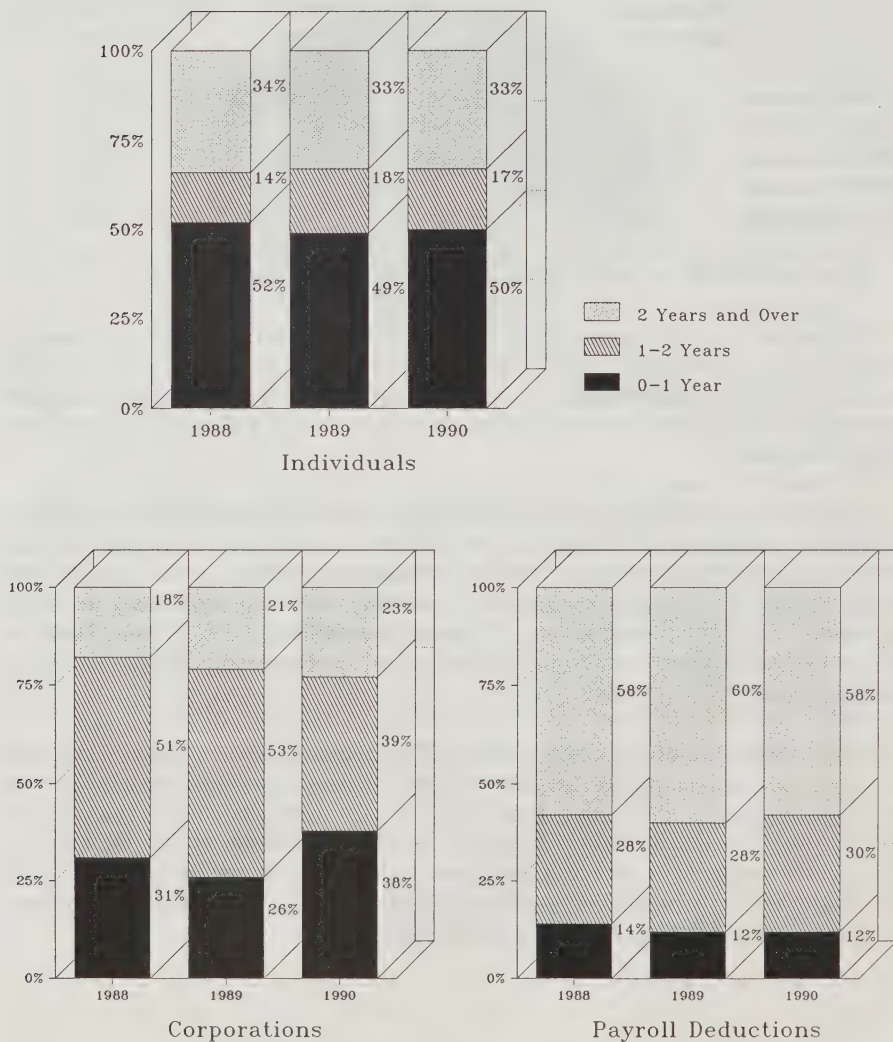
* Prior to 1987-88 no provision was made for doubtful accounts.

Figure 44 provides comparative information concerning the age of accounts receivable as at March 31, 1988, 1989 and 1990. For each of the three major revenue categories (Individuals, Corporations and Payroll Deductions), it shows the percentage of the accounts receivable inventory which falls within each of the three aging categories.

While the proportion of individuals' accounts that are less than a year old has remained relatively stable at approximately 50% during the three years shown, corporate and payroll deductions accounts receivable tend to remain in inventory much longer. In the case of corporate accounts, the high percentage of older accounts is largely attributable to the "taxes in dispute" legislation discussed earlier. Many of these accounts are formally disputed and are therefore unworkable for an indeterminate period of time.

The categorization of payroll deductions accounts receivable in this way, however, is less meaningful because of the frequency at which employers are required to remit amounts they have withheld. In many instances, regardless of how quickly the Department successfully enforces payment of the outstanding balance, the account remains in active inventory because the employer fails to remit the next monthly, bi-weekly or weekly payment on time. This cycle may continue for some time before the account is finally cleared.

**Figure 44: Age of Accounts Receivable as at Fiscal Year End (March 31st)
by Major Revenue Category**



As part of the Department's effort to reduce the accounts receivable inventory, a major evaluation of the collectibility of those accounts which had been outstanding for two years or more was begun in 1986-87. Many of these accounts were determined to be uncollectible and appropriate action was taken to write them off in accordance with the Debt Deletion Regulations. These accounts are taken out of active inventory but are subject to reactivation if the financial situation of the taxpayer changes. As a result of this initiative, the total dollar value of write-offs during that year was substantially higher than previous years.

Write-offs in respect of Scientific Research Tax Credits have constituted a large part of the total amount written off by the Department over the last 3 years, as can be seen in Figure 45. The large increase in the amount of corporate tax written off in 1989-90 is attributable primarily to an extraordinary deletion of \$174 million owed by a large bankrupt corporation.

Figure 45: Uncollectible Write-offs¹ by Revenue Category

(thousands of dollars)	Individuals' Tax	Corporation Tax	Payroll Deductions	Scientific Research Tax Credits	Other ²	Total Write-offs
1985-86 Actual	133,749	87,180	43,613	-	1,067	265,609
1986-87 Actual	343,888	98,783	129,827	555	12,592	585,645
1987-88 Actual	109,201	28,077	50,436	111,718	1,649	301,081
1988-89 Actual	113,990	42,141	49,769	368,858	4,841	579,599
1989-90 Actual	109,969	232,834	45,800	437,407	1,095	827,105

1 Excludes non-tax write-offs.

2 Includes Non-Resident Tax, Petroleum and Gas Revenue Tax, Resource Royalties Tax, and other miscellaneous amounts.

Functional Direction and Support: This represents the Head Office resources for the sub-activity. Responsibilities include the provision of direction and support to district office collection staff; developing and monitoring the national application of collection policies and procedures; and co-ordinating the implementation of national projects such as the Automated Collections and Source Deduction Enforcement System (ACSES). This sub-activity also includes the office of the Director General for Collections and Accounting Directorate, including budget co-ordination and administrative support personnel. In 1991-92, the total functional direction and support person-years will represent about 4% of all resources in the Collection sub-activity.

Revenue Accounting Sub-Activity: Figure 46 provides a breakdown of the resources included in this sub-activity.

Figure 46: Sub-Activity Person-Year Detail - Revenue Accounting

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Remittance Processing	567.0	554.6	500.8
Accounting Control	353.9	353.9	319.3
Interest Calculation	220.7	216.5	199.0
Taxpayer Correspondence	324.6	314.5	263.9
Functional Direction and Support	109.5	109.5	88.9
	1,575.7	1,549.0	1,371.9

Note: Does not include other person-years

Remittance Processing: The Department processed over 23 million payments or remittances from individuals, corporations, trustees and employers in 1989-90. Payments are received in a number of ways: through the mail, often accompanied by an income tax return; in person, at a District Office; or through a banking institution. Among other things, remittance processing entails: imprinting encoded payment information on the bottom of all cheques, using MICR (magnetic ink character recognition) equipment; microfilming; batching; filing, controlling and retrieving post-dated cheques; keying the payment information into the Financial Input Processing (FIP) system; and the preparation of daily deposits to the credit of the Receiver General of Canada. The introduction of accelerated remittances of source deductions (up to four times a month for certain employers, effective January 1990) has resulted in a significant increase in resources required to process the additional volume of payments in 1990-91 and subsequent years.

Accounting Control: Accounting control comprises a number of vital support activities, including: sorting, associating, delivering and/or filing correspondence, returns, transcripts and other documents on behalf of the entire Revenue Accounting organization; controlling these inventories by logging and tracking all incoming work to its eventual disposition; retrieving microfilmed documents upon request; producing manual Notices of Assessment in respect of those returns for which the automated issuance of a computerized Notice is not possible; and posting general and subsidiary-ledger entries necessary for recording the details of all assessments and remittances. The forecasted increase in 1990-91 over 1989-90 is mainly due to additional resources approved for the control of accounts-related workloads arising from the implementation of the Goods and Services Tax Credit.

Interest Calculation: In those instances where it is necessary to issue a Notice of Assessment or Reassessment manually, instead of automatically through the main computer system, a separate calculation is required to determine the applicable amount of instalment, arrears or refund interest, as well as penalties. This calculation is also required for certain Special Election returns; for Remission Orders; and to verify interest calculated by the computer where it is disputed by a taxpayer. The projected person-year requirement for 1990-91 and 1991-92 is based on the expected annual growth in workload volumes.

Taxpayer Correspondence: In 1989-90, the Department handled nearly half a million pieces of accounts-related correspondence, primarily from taxpayers, their agents, and other government departments. Apart from normal volume growth, the 1990-91 Forecast and 1991-92 Estimates also include the necessary resources to action correspondence from recipients of the Goods and Services Tax Credit.

Functional Direction and Support: This includes the Head Office resources for the sub-activity as well as a number of person-years devoted to the testing of all modifications and additions to the many computer applications used by Collections and Accounting personnel. Prior to 1990-91, the Department's EDP Systems and Technology Branch (Activity 5) was responsible for updating and maintaining operational manuals on behalf of Collection and Accounting areas. In 1990-91, this responsibility, along with the associated person-years, was transferred to the Revenue Accounting sub-activity, as evidenced by the increase in functional direction and support resources shown in that year.

D. Appeals

Objective

To provide taxpayers with a means of redress.

Description

This Activity consists of the independent review of an assessment or reassessment contested by a taxpayer.

Information included with tax assessments advises taxpayers that if they disagree with the assessment, they may contact the local District Office for a further explanation. Disputes which result from misunderstandings that can be clarified with a simple explanation are often resolved in this manner without recourse to the formal objection process.

When a difference of opinion remains, a taxpayer may file a Notice of Objection to initiate an impartial review by an official of the Appeals Branch. The Notice must be filed within 90 days of the mailing date of the assessment, and must set out the reasons for the dispute and all the relevant facts. The Appeals official in the District Office then contacts the taxpayer to discuss the issues, and makes a recommendation to the Chief of Appeals as to the proper disposition of the case. The taxpayer is notified by registered mail of the result.

If the dispute is not settled by this decision, or if 90 days have elapsed since filing the Notice, the taxpayer may appeal to the Tax Court of Canada for an independent evaluation of the case. The Tax Court of Canada offers two procedures for appeal - an informal and formal one. (The latter is called the general procedure). Each has specific advantages as well as restrictions and rules. The taxpayer may choose the procedure most appropriate to the case at hand. Tax Court decisions may be taken to the Federal Court of Appeal and then to the Supreme Court of Canada.

Payment of any taxes in dispute is not required as long as a valid objection or appeal before the Tax Court is outstanding.

The appeals process is also used to resolve applications from employers or employees for a determination of their obligation to pay Canada Pension Plan contributions, or Unemployment Insurance premiums. An employer who has been reassessed may appeal to the Minister for reconsideration.

Resource Summaries

The Appeals Activity accounts for 3.2 % of the Program's 1991-92 total expenditures and 3.2 % of total person-years.

Figure 47: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	42,183	782	36,579	705	30,942	624
Total	42,183	782	36,579	705	30,942	624
Other person-years		-		-		4
Total		782		705		628

Of the total 1991-92 expenditures for this Activity, 93.4 % relates to personnel, 6.1 % to other operating and .5 % to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$5.6 million or 15.3 % higher than the 1990-91 forecasted expenditures. The increase is comprised of the following items:

	P-Ys	(\$000)
• person-years, salaries, employee benefit plans, other operating and capital associated with increased workloads;	26	1,439
• reduction associated with the elimination of the Federal Sales Tax;		(28)
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable to 1990-91 only;		320
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes; and		1,357

• internal transfer from the Administration and EDP Services Activity to meet volume increases in Notices of Objection.	51	2,516
	—	—
	77	5,604

The 1990-91 forecast is \$1.3 million or 3.6 % higher than the Main Estimates of \$35.3 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
• additional resources to ensure proper conduct of tax litigation as it relates to the reorganization of the Tax Court of Canada;	15	1,581
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and		(6)
• general government reductions applicable only to 1990-91.		(320)
	—	—
	15	1,255

Figure 48: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Appeals	30,942	624	28,720	553	2,222	71
Total	30,942	624	28,720	553	2,222	71
Other person-years		4		-		4
Total		628		553		75

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$ 2.2 million or 2.7% more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates;		
for the implementation and administration of Tax Reform;	59	1,946
• reductions to employee benefit plans resulting from Adjustments and Transfers;		(57)
• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	4	
• internal transfers from the Post-Assessing Compliance Programs Activity to meet workload increases; and	12	475
• a lapse of \$.1 million in other operating and capital.		(142)
	75	2,222

Performance Information and Resource Justification

Appeals: Figure 49 provides a breakdown of the resources in this Activity.

Figure 49: Activity Person-Year Detail

(Person-Years)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Income Tax Objections (see Figure 50)	589.9	527.4	485.2
Income Tax Appeals (see Figure 51)	113.7	97.2	66.5
CPP/UI Determinations and Appeals	46.4	44.4	40.3
Functional Direction and Support	32.0	36.0	32.0
Total	782.0	705.0	624.0

Note: Does not include other person-years

Income Tax Objections: In 1989-90, 53,112 objections were received. This is 6% higher than the forecasted figure of 50,232 shown in the 1990-91 Estimates Part III. This increase in workload was addressed mostly by gains in efficiency and

through an internal transfer of resources to this Activity from the Post-Assessing Compliance Programs Activity. This resulted in disposals of 48,611, 4% higher than the forecasted amount of 46,876.

For 1990-91 the forecasted intake of objections is 19% higher than the amount shown in the 1990-91 Estimates (52,241). Forecasted disposals will increase by 15% over the 1990-91 Estimates figure (47,272). This will limit inventory growth to 11% over last year's Estimates (34,753).

Intake in 1991-92 is expected to continue to increase and reach a total of 66,045 objections. The number of disposals is also expected to increase to 62,680. Closing inventory will grow by 9%. Additional resources have been allocated to handle the increased volume of objections filed over the years.

Figure 50: Income Tax Objections and Associated Person-Years

	Intake	Disposals	Closing Inventory	Associated Person-Years	Disposals per Person-Year
1987-88 Actual	42,433	37,394	23,171	408.2	92
1988-89 Actual	45,666	42,409	26,428	443.6	96
1989-90 Actual	53,112	48,611	30,929	485.2	100
1990-91 Forecast	62,000	54,309	38,620	527.4	103
1991-92 Estimates	66,045	62,680	41,985	589.9	106

Program Evaluation Study: Income Tax Objections are continuing to increase steadily. While this increase in intake of Objections is significant, the number of Objections filed in 1988-89 represents only approximately 1% of changed returns that resulted in increased debits. Notwithstanding, a program evaluation study was carried out to identify the causes associated with increases since 1986-87.

The study identified eight major causes for increases, including three causes that were within the Department's control. The five major causes beyond the Department's control were: increased use of tax practitioners; increased complexity and frequent changes to the Act; introduction of legislation dealing with taxes in dispute; greater awareness of taxpayer rights; as well as taxpayer and tax practitioner attitudes. The three major causes within the Department's control were: audit staff are more involved in complex issues; Audit Program Directorate's greater concentration on higher gross income files; and greater involvement in post-assessing projects by the Examination Division.

While the Department fully recognizes that the right to appeal is an essential process for safeguarding the integrity of the system, it also recognizes that in some cases the need to appeal could be avoided. Accordingly the Department will initiate actions that will reduce the need for filing Notices of Objection in some circumstances. The major initiatives are: improving communications with tax practitioners; examining ways of simplifying the administration of the Income Tax Act; reviewing the quality of completed audits; further improving taxpayer service; and reducing the processing time for taxpayer requested adjustments.

Income Tax Appeals: Income Tax Appeals are also continuing to increase steadily. As shown in Figure 51 an increase in associated person-years has not succeeded in keeping the intake and disposals at a ratio of 1:1, as over the last few years the nature of appeals has become more diverse and complex.

The reorganization of the Tax Court of Canada will mean improved accessibility, timeliness and service for taxpayers. However, the procedural changes vis à vis shorter deadlines, increased paperflow, tax calculations, and enquiries will result in increasing pressures on available resources. The overall impact of these increased responsibilities is expected to be some reduction in the reported productivity relative to income tax appeals disposed per person-year.

Figure 51: Income Tax Appeals and Associated Person-Years

	Intake	Disposals	Closing Inventory	Associated Person-Years	Disposals per Person-Year
1987-88 Actual	2,694	2,265	7,199	59.3	38
1988-89 Actual	3,037	2,929	7,307	68.6	43
1989-90 Actual	3,868	3,099	8,076	66.5	47
1990-91 Forecast	4,139	3,506	8,709	97.2	36
1991-92 Estimates	4,429	3,889	9,249	113.7	34

Additional data on the number of appeals that were settled are presented in Figure 52.

Figure 52: Number of Appeals Settled in Court, by Level of Court

	Tax Court of Canada	Federal Court - Trial Division	Federal Court of Appeal	Supreme Court of Canada	Total
1987-88 Actual	2,029	197	38	1	2,265
1988-89 Actual	2,590	302	37		2,929
1989-90 Actual	2,828	239	32		3,099
1990-91 Forecast	3,173	300	33		3,506
1991-92 Estimates	3,654	200	35		3,889

CPP/UI Determinations and Appeals: The Minister of National Revenue deals directly with concerns about the Canada Pension Plan and Unemployment Insurance. Employees or employers may apply to the Minister to determine whether they are required to pay CPP contributions or UI premiums. An employer who has been reassessed may appeal to the Minister for reconsideration. Approximately 3,075 determinations will be required in 1991-92. Person-years allocated have succeeded in maintaining intake and disposals at a ratio of 1:1 thus stabilizing closing inventories.

Functional Direction and Support: This encompasses Head Office resources which represent about 4% of the total resources in the Appeals activity.

E. Administration and EDP Services

Objective

To provide the executive direction, EDP services, and financial, administration and human resource services necessary to administer the law uniformly and economically.

Description

This Activity includes the central direction of the Department and a range of support and central services that are not allocated to other activities. These services include EDP Systems, internal audit and program evaluation, financial management, office systems and services, security, personnel services, training and Legal Services.

Resource Summaries

The Administration Activity accounts for 28.6 % of the Program's 1991-92 total expenditures and 18.4 % of total person-years.

Figure 53: Activity Resource Summary

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92		Forecast 1990-91		Actual 1989-90	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration and EDP Services	381,022	4,111	371,747	4,136	340,699	3,822
Total	381,022	4,111	371,747	4,136	340,699	3,822
Other person-years		372		26		64
Total		4,483		4,162		3,886

Of the total 1991-92 expenditures for this Activity, 52.0 % relates to personnel, 38.7 % relates to other operating and 9.3 % relates to capital.

Explanation of Change: The financial requirements for 1991-92 are \$9.3 million or 2.5 % higher than the 1990-91 forecasted expenditures. The increase is comprised of the following:

	P-Ys	(\$000)
• funding for the partial restoration of enforcement programs;	27	1,138
• a decrease in funding for the continuing implementation of the Goods and Services Tax Credit;	(11)	(4,300)
• on a preliminary basis, a decrease in person-years and a net increase in funding to cover the administration of Pension Reform;	(28)	1,286
• person-years, salaries, employee benefit plans, other operating and capital associated with increased workloads;	29	4,709
• an increase associated with Bill C-21, amendments to the Unemployment Insurance Act;	3	226
• funding in support of the development and implementation of the Miscellaneous Information Slip Processing (MISP) Project;	38	4,544
• reduction associated with the elimination of Federal Sales Tax;		(5,116)
• funding (and other person-years) for the data capture operations for Statistics Canada in support of the 1991 Census;	346	8,774
• the reinstatement of one-time general government reductions applicable only to 1990-91;		12,861
• an increase in personnel and other operating costs as a result of salary adjustments and other changes; and		(10,779)

• internal transfers to Collections and Accounting and Appeals Activities to meet increased workloads in those activities which are made possible by reductions in centralized word processing requirements and other changes.	(83)	(4,068)
	—	—
	321	9,275

The 1990-91 forecast is \$32.1 million or 9.5 % higher than the Main Estimates of \$339.6 million. This change is the result of the following:

	P-Ys	(\$000)
• additional resources related to the Goods and Services Tax Credit;	100	36,858
• additional resources for the implementation and administration of Pension Reform;	55	10,144
• additional resources in support of the collection of accounts receivable;		297
• additional resources in support of program activities to ensure proper conduct of tax litigation especially as it relates to the reorganization of the Tax Court of Canada;		65
• reductions associated with the elimination of the Federal Sales Tax; and		(2,389)
• general government reductions applicable only to 1990-91.		(12,861)
	—	—
	155	32,114

Figure 54: 1989-90 Financial Performance

(thousands of dollars)	1989-90					
	Actual		Main Estimates		Change	
	\$	P-Y	\$	P-Y	\$	P-Y
Administration and EDP Services	340,699	3,822	294,390	3,643	46,309	179
Total	340,699	3,822	294,390	3,643	46,309	179
Other person-years		64		7		57
Total		3,886		3,650		236

Explanation of Change: Actual financial requirements were \$46 million or 15.7 % more than the Main Estimates. This was due to:

	P-Ys	(\$000)
• additional funding obtained through Supplementary Estimates:		
for the implementation and administration of Tax Reform;	47	1,813
for the partial restoration of enforcement programs;	36	3,514
for the preparatory work related to the implementation of the Goods and Services Tax Credit;	44	10,029
to provide legal advice and services in relation to increased workload in the Collection of billed taxes and for tax litigation, principally associated with the reorganization of the Tax Court of Canada;		665
• additional salaries and Federal and Supreme Court Awards, offset by a reduction in contributions to employee benefit plans, received through Adjustments and transfers;		43,613

• the utilization of other operating resources to fund student employment initiatives;	57	
• internal resource transfers from Post-Assessing Compliance Programs Activity to cover the historical under funding of this Activity; and	115	4,554
• a lapse of 63 person-years and \$17.9 million of the total available for use in salaries, other operating and capital;	(63)	(17,879)
	<u>236</u>	<u>46,309</u>

Performance Information and Resource Justification: The Administration and EDP Services Activity focuses on the corporate management of the Department. Figure 55 captures the relativity of the Administration and EDP Services Activity person-years to the total Department. Historically, this ratio has fluctuated only marginally. The minor changes relate directly to internal reorganizations to manage the implementation of new legislative initiatives.

Figure 55: Administration Activity Person-Years as a Percentage of Total Department Person-Years

	Administration Activity Person-Years	Total Department Person-Years	Administration Activity Person-Years as a Percentage of Total Department Person-Years
1987-88 Actual	3,630	20,627	17.6
1988-89 Actual	3,709	20,980	17.7
1989-90 Actual	3,822	21,624	17.7
1990-91 Forecast	4,136	22,784	18.1
1991-92 Estimates	4,111	23,378	17.6

Administration and EDP Services: Figure 56 provides a breakdown of the resources in this Activity.

Figure 56: Activity Person-Year Detail

(Person-Years)	Estimates 1991-91	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Executive Direction	287	275	282
EDP Services	973	950	882
Corporate Affairs	207	207	184
Finance and Administration	1,798	1,852	1,668
Human Resources	846	852	806
Total	4,111	4,136	3,822

Note: Does not include other person-years

Executive Direction: This area includes the Deputy Minister's staff, the Assistant Deputy Minister of Taxation Program's staff, the Legal Services Division and the Regional Assistant Deputy Ministers and their staffs in the five Regional Offices. The latter group includes the Directors and their direct support staff of the 37 District Offices and the Taxation Centres.

EDP Services: Over the past 20 years, the EDP Systems and Technology Branch has played an increasingly important role in Taxation. Today, its services are used in every part of the Department from the huge main frame applications associated with the processing of T1 individual tax returns to stand-alone applications on desktop or laptop personal computers. Adoption of automated processing has had a significant impact on the number of person-years required to carry out the operations. It has been conservatively estimated that these applications have grown over the 20-year time period to the extent that about 2,000 person-years (in the order of \$60 to \$80 million in personnel costs) are now being saved annually as a direct result of this technology. Not only has it saved these resources, but there have also been tremendous improvements in service to the public including better, faster and more accurate public enquiries, faster and more accurate assessment of tax returns, and the ability to undertake more comprehensive compliance programs.

The Initiatives section of this Part III (page 25) outlines many new projects which are under way to further enhance productivity and service to Canadians. Some of these are:

- Electronic Filing

- Electronic Data Interchange, including Direct Deposit and Electronic Funds Transfer
- Miscellaneous Information Slip Processing
- Electronic Letter Creation System
- Tax Information Bank
- Tax Information Phone Service
- Automated Collections and Source Deductions Enforcement System
- T1 Restructure

The net increase of 23 person-years required for EDP Services are attributable to these projects as well as to the systems development requirements for the implementation and administration of the Goods and Services Tax Credit and Pension Reform.

In addition to these projects, research is being undertaken into appropriate applications of new technologies in order to enable the Department to make use of these in the future. Some of these new technologies include Expert Systems, Imaging and Optical Disk, and Videotex.

Implementing new services and technologies to meet the needs of the Department with regard to enhanced productivity and service to Canadians requires that the systems architecture (the overall approach to systems design) be up-to-date. As noted above, the present systems architecture has served the Department well. However, in many ways it is no longer flexible enough to keep up with present day demands. Many applications, with their own databases, have been built one on top of the other making it very complex and difficult to change and expand. One of its most serious flaws is that it requires about 80% of the Branch resources just to maintain and service the existing system. A careful process of change is being undertaken to migrate to a more modern architecture using up-to-date hardware, software and communications tools.

Another important change which is taking place in the Department is the greater emphasis being placed on client computing. Through centrally developed programming support for end-users, including training and standardization, better and increased use can be made of personal computers, whether stand-alone or combined into local area networks, to perform tasks which were previously dependent on central mainframe systems. Figure 57 shows the historical and planned growth in personal computers.

Figure 57: Number of Personal Computers

	Laptops	Desktops	Networked	Total
1987-88 Actual	0	1,100	0	1,100
1988-89 Actual	200	2,500	0	2,700
1989-90 Actual	800	2,950	100	3,850
1990-91 Forecast	1,100	3,500	600	5,200
1991-92 Estimates	1,600	4,100	1,200	6,900

Corporate Affairs: This Directorate is responsible for the planning the strategic direction of the Department, undertaking corporate projects and conducting Internal Audits and Program Evaluation studies. It also provides secretariat services in support of executive management and co-ordinates responses to taxpayer correspondence. The majority of these resources are in the field conducting internal audits.

Finance and Administration: The Finance and Administration area is responsible for providing support services to the Department at both Head Office and in the District Offices and Taxation Centres. These services include resource management, financial administration, telecommunications planning, facilities and material management, word processing, general administration, and security. Resource requirements are generally considered to be a function of the size of the program delivery branches. As the programs grow in size, the support requirements also grow proportionately. The increase in 1990-91 reflects the program increases which have occurred as a result of Pension Reform, GSTC and other workload matters. In addition, the Administration function had additional specific requirements associated with planning the telecommunications for those programs. The 54 person-year reduction from the 1990-91 Forecast to the 1991-92 Main Estimates as displayed in Figure 56 reflects the end of these planning requirements as well as some productivity gains in several areas, especially word processing where the availability of personal computers for program staff has reduced the need for centralized word processing.

Human Resources: The two major components of this program relate to the development and implementation of policies such as staffing, classification and organization design, employment equity, human resource planning, pay and benefits and staff relations; and the development and administration of national policies, procedures and programs relating to the training and development of staff by the Centre for Career Development so as to contribute to the effective use of personnel in the Department.

The Human Resources component of this activity has remained relatively constant from 1989-90 to 1991-92 as shown on Figure 56. The 46 person-year increase from the 1989-90 Actuals to 1990-91 Forecast reflects the requirements of Pension Reform and GSTC as well as transfers from other programs to account for a historical under-funding of the requirements related to the personnel function.

F. Revenues Credited to the Vote

Description

This Activity reflects Revenues credited to the Vote. There are no resources assigned to this Activity. For information on revenues see page 112.

Section III

Supplementary Information

A. Profile of Program Resources

1. Financial Requirements by Object

Figure 58 presents the Taxation Program's expenditures by object. The total expenditures for 1991-92 have increased by \$70 million or 5.5 % from the 1990-91 forecast.

Figure 58: Details of Financial Requirements by Object

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Personnel			
Salaries and wages	882,499	821,065	778,678
Contributions to employee benefit plans	136,787	127,262	108,766
Other personnel costs	11,597	10,451	8,653
	1,030,883	958,778	896,097
Goods and services			
Travel	26,012	25,344	21,623
Postage	38,565	36,840	33,079
Telephone and telegraph	56,351	41,802	25,470
Other transportation and communications	6,441	6,643	5,246
Information	8,854	7,585	7,454
Printing	43,362	46,168	42,533
Professional and special services	39,184	38,331	31,436
Data processing	8,114	8,118	6,651
Other rentals	3,561	3,602	2,363
Purchased repair and maintenance	13,581	19,013	12,064
Utilities, materials and supplies	14,781	15,240	15,725
Other subsidies and payments	5,262	2,633	364
	264,068	251,319	204,008
Total operating	1,294,951	1,210,097	1,100,105
Capital			
Construction and acquisition of land, buildings and works	1,000		4
Construction and/or acquisition of machinery and equipment	37,436	53,258	38,158
Total capital	38,436	53,258	38,162
Transfer payments	124	124	96
Total expenditures	1,333,511	1,263,479	1,138,363
Less: Revenues credited to the Vote	114,390	97,757	87,913
	1,219,121	1,165,722	1,050,450

2. Personnel Requirements

The Taxation Program's personnel costs of \$1,031.9 million account for 77 % of total Departmental expenditures. Information on person-years is provided in Figures 59 and 60.

Figure 59: Person-Year Requirements by Activity

	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Controlled by TB			
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	7,878	7,749	7,313
Post-Assessing Compliance Programs	5,109	4,931	5,030
Collections and Accounting	5,498	5,263	4,835
Appeals	782	705	624
Administration and EDP Services	4,111	4,136	3,822
Total	23,378	22,784	21,624
Other person-years	927	540	489
Total	24,305	23,324	22,113

Figure 60: Details of Personnel Requirements

	Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Controlled by Treasury Board				
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Executive	176	176	148	61,500 - 138,300	82,869
Scientific and Professional	3,588	3,502	3,230	17,989 - 69,331	51,641
Administrative and Foreign Service	9,777	9,336	8,298	15,516 - 73,032	40,098
Technical	171	171	145	16,124 - 73,716	47,079
Administrative Support	9,364	9,295	9,524	16,504 - 47,383	24,519
Operational	302	304	279	16,989 - 62,637	26,999
	23,378	22,784	21,624		

	Person-Years*			Current Salary Range	1991-92 Average Salary Provision
	Other				
	Estimates 91-92	Forecast 90-91	Actual 89-90		
Executive	1	1	1	124,400 - 165,500	-
Administrative and Foreign Service	3	8	-	15,516 - 73,032	45,800
Administrative Support	762	392	312	16,504 - 47,383	22,500
Other	161	139	176	-	18,900
	927	540	489		

* **Person-years** - refers to the employment of one person for one full year or the equivalent thereof (for example, the employment of three persons for four months each). A person-year may consist of regular time personnel (whether in Canada or abroad), continuing and non-continuing, full-time or part-time, seasonal, term or casual employees, and other types of employees.

Controlled person-years are those subject to the control of the Treasury Board. With some exceptions, the Treasury Board directly controls the person-years of Departments and agencies listed in Schedule 1, Parts I and II, of the Public Service Staff Relations Act. The Treasury Board does not control person-years related to Ministers' staff appointed pursuant to Section 39 of the Public Service Employment Act and all appointments pursuant to an Order in Council. Also, the person-years of some Departments and agencies may be excluded from Treasury Board control. Controlled person-years are referred to as "authorized" person-years in Part II of the Estimates.

Other person-years are those not subject to Treasury Board control but disclosed in Part III of the Estimates, on a comparative basis with previous years, in support of the personnel expenditure requirements specified in the Estimates. These include other salary expenditures expressed in person-year equivalents, e.g. training allowances for casuals, students and support for the 1991 Census.

Note: The person-year columns display the forecast distribution of the controlled and other person-years for the Program by occupational category. The current salary range column shows the salary ranges by occupational category at October 1, 1990. The average salary column reflects the estimated base salary costs including allowance for collective agreements, annual increments, promotions and merit pay divided by person-years for the category. Year-to-year comparison of averages may be affected by changes in the distribution of the components underlying the calculations.

3. Capital Expenditures

Figure 61 presents an analysis of the Taxation Program's capital expenditures by activity and type of asset. Capital expenditures make up 2.9 % of the total 1991-92 Main Estimates of the Program. This table includes furniture and equipment for the Goods and Services Tax Credit, Pension Reform and general replacement.

Figure 61: Distribution of Capital Expenditures by Activity

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns			
Furniture and Equipment	1,448	6,260	3,409
Total Activity	1,448	6,260	3,409
Post- Assessing Compliance Programs			
Furniture and Equipment	54	318	354
Total Activity	54	318	354
Collections and Accounting			
Acquisition of property to secure billed taxes	1,000		5
Furniture and Equipment	282	2,932	1,576
Total Activity	1,282	2,932	1,581
Appeals			
Furniture and Equipment	190	56	35
Total Activity	190	56	35
Administration and EDP Services			
Office Communications System (Telecommunications)	6,068	10,990	1,984
CPU Upgrade	10,004	7,000	6,439
Acquisition of micro and lap-top computers; terminals and equipment	10,557	14,700	19,118
Optical Character Recognition Equipment	1,000		
Automated Cartridge Library System Equipment		3,200	
Other Furniture and Equipment	7,833	7,802	5,242
Total Activity	35,462	43,692	32,783
Total Capital	38,436	53,258	38,162

4. Transfer Payments

Contributions make up less than 1 % of the Program's 1991-92 Main Estimates. Figure 62 presents a summary of all contribution expenditures.

Figure 62: Details of Contributions

(dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Inter-American Centre of Tax Administrators	64,000	64,000	42,564
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales	35,000	35,000	35,000
Commonwealth Association of Tax Administrators	25,000	25,000	17,853
	124,000	124,000	95,417

5. Revenue

Non-tax revenues include revenues credited to the Vote and receipts credited to the Consolidated Revenue Fund. Figure 63 provides details on the sources of non-tax revenue.

Revenues Credited to the Vote: These revenues include amounts which are recoverable from the Canada Pension Plan account for administering Part I of the Canada Pension Plan; from the Canada Employment and Immigration Commission for administering Parts IV and VIII of the Unemployment Insurance Act; and from Statistics Canada for data capture of the 1991 Census.

Receipts Credited to the Consolidated Revenue Fund (CRF): The major sources of receipts to the CRF are fines and forfeitures, tax credit fees from the provinces and advance income tax ruling fees.

Figure 63: Revenue Analysis

(thousands of dollars)	Estimates 1991-92	Forecast 1990-91	Actual 1989-90
Revenues credited to the Vote			
Canada Pension Plan	59,303	53,187	47,678
Unemployment Insurance	45,743	44,000	40,235
Statistics Canada (Census)	9,344	570	
	114,390	97,757	87,913
Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund (non-tax revenue)			
Refunds of previous years' expenditures--			
Refunds of previous years' expenditures			668
Adjustment to Payables at Year-End			1,830
Services and service fees--			
Ruling fees	1,512	1,400	1,296
Provincial tax credit fees	4,925	4,879	5,278
Accounts receivable and foreign travel	400	400	361
Other non-tax revenue--			
Fines and forfeitures	4,399	4,111	3,842
Access to information	50	50	54
Sundry	132	130	128
	11,418	10,970	13,457
	125,808	108,727	101,370

Collections under the Income Tax Act, Part I of the Canada Pension Plan Act and Part IV of the Unemployment Insurance Act are presented in Figure 64. The allocation of net revenues collected is provided in Figure 65. For further information see the annual Report of the Department of National Revenue.

Figure 64: Revenue Sources

(thousands of dollars)	Net Collections 1989-90	Net Collections 1988-89	Net Collections 1987-88
Individuals' Tax, Canada			
Pension Plan Contributions and Unemployment Insurance Premiums	92,726,038	83,229,431	80,589,253
Corporation Tax	14,635,535	13,129,906	12,035,199
Petroleum and Gas Revenue Tax	55,016	110,107	(74,618)
Resource Royalties Tax	1,534	(5,326)	(481)
Non-Resident Tax	1,360,627	1,578,029	1,161,655
Miscellaneous	224,576	260,881	203,772
Total Revenues*	109,003,326	98,303,028	93,914,780

* Does not include Revenues credited to the Vote nor Receipts credited to the Consolidated Revenue Fund (see Figure 63).

Figure 65: Revenue Allocation

(thousands of dollars)	1989-90	1988-89	1987-88
Federal Income Tax	66,557,792	59,700,096	57,293,601
Provincial Income Tax*	24,197,630	20,846,644	20,367,174
Canada Pension Plan Contributions**	7,278,667	6,248,267	5,583,236
Unemployment Insurance Premiums**	10,969,237	11,508,021	10,670,769
	109,003,326	98,303,028	93,914,780

* Allocated from Tax Collections of Individuals and Corporations.

** Allocated from Tax Collections of Individuals.

6. Net Cost of Program

The Estimates of the Program only include expenditures to be charged to the Program's voted and statutory authorities. Other cost items, as well as revenue, need to be taken into account to arrive at the net cost of the Program. Details are provided in Figure 66.

Figure 66: Estimated Net Cost of Program for 1991-92

(thousands of dollars)		1991-92	1990-91
Operating Expenditures		1,158,288	1,017,026
Capital		38,436	48,066
Contributions to employee benefit plans		136,787	122,799
Main Estimates		1,333,511	1,187,891
Services received without charge			
Accommodation	- from Public Works Canada	93,373	88,709
Cheque issue services	- from Supply and Services Canada	2,749	2,283
Employer's share of employee benefits covering insurance premiums and costs	- from Treasury Board Secretariat	43,483	38,873
Employee compensation - from Labour Canada payments		1,185	600
		140,790	130,465
Total program cost		1,474,301	1,318,356
Less: Revenue		125,808*	107,731
Estimated net program cost		1,348,493	1,210,625

* See Figure 63 for details.

7. Activity Structure Crosswalk

The following charts provide a crosswalk between the Departments old and new activity structures stated in person-years and dollars.

Figure 67: 1989-90 Actual Crosswalk (Person-Years)

Previous Structure	New structure					
	Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post-Assessing Compliance Programs	Collections and Accounting	Appeals	Administration & EDP Services	Total
Processing of Taxpayer Returns	6,595.3	205.8	1,881.7		1,694.3	10,377.1
Audit of Taxpayer Returns	551.4	4,809.1	1,285.2		1,358.9	8,004.6
Collections			1,665.9			1,665.9
Notices of Objections and Appeals		14.8		624.2		639.0
Administration	166.4	.6	2.0		768.9	937.9
Total	7,313.1	5,030.3	4,834.8	624.2	3,822.1	21,624.5

Figure 68: 1989-90 Actual Crosswalk (Dollars)

Previous Structure	New structure					
	Assistance to Taxpayers and Assessment of Returns	Post-Assessing Compliance Programs	Collections and Accounting	Appeals	Administration & EDP Services	Total
Processing of Taxpayer Returns	300,110	9,282	68,366		154,309	532,067
Audit of Taxpayer Returns	15,908	243,061	51,062		115,236	425,267
Collections			67,427		3,705	71,132
Notices of Objections and Appeals		774		30,942	1,675	33,391
Administration	10,122	49	561		65,774	76,232
Total	326,140	253,166	187,416	30,942	340,699	1,138,363*

* Does not include Revenues Credited to the Vote

B. Other Information

1. Acts Administered in Whole or in Part by Revenue Canada, Taxation

Canada Pension Plan
Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act
Income Tax Act
Unemployment Insurance Act

2. Revenue Canada, Taxation Offices

Aside from the Head Office in Ottawa, the Departmental operations are decentralized to five regions across the country, including five Regional Offices, the International Taxation Office, seven Taxation Centres, 37 District Offices and 105 Seasonal Tax Assistance Centres. District Offices are shown under the Taxation Centre they are served by; similarly, seasonal tax assistance centres are shown next to the District Offices that they support.

Figure 69: Atlantic Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (18)	
Regional Office:	Halifax, N.S.		
Taxation Centre:	St. John's, Nfld.		
District Offices:	St. John's, Nfld.	Corner Brook	Labrador City
	Charlottetown, P.E.I.	Summerside	
	Halifax, N.S.	Amherst	New Glasgow
		Bridgewater	New Minas
		Digby	Truro
		Greenwood	Yarmouth
	Sydney, N.S.	Arichat	Port Hawkesbury
		Baddeck	St. Peters
	Saint John, N.B.	Edmunston	Moncton
		Fredericton	
	Bathurst, N.B.		

Figure 70: Québec Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (21)	
Regional Office:	Montréal		
Taxation Centre:	Jonquière		
District Offices:	Rimouski		
	Chicoutimi		
	Québec	Baie-Comeau	Saint-Georges
		Dolbeau	Sept-Îles
		Rivière-du-Loup	Thetford-Mines
		Roberval	
	Sherbrooke	Asbestos	Shawinigan
		Drummondville	Victoriaville
		Granby	
	Trois-Rivières		
	Rouyn	Amos	La Sarre
		Chibougamau	Val-d'Or
Taxation Centre:	Shawinigan-Sud		
District Offices:	Saint-Hubert	Saint-Hyacinthe	Valleyfield
		Tracy	
	Montréal		
	Laval	Joliette	Saint-Jérôme

Figure 71: Central Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (5)	
Regional Office:	Nepean, Ont.		
International			
Taxation Office:	Ottawa, Ont.		
Taxation Centre:	Ottawa, Ont.		
District Offices:	Ottawa, Ont.	Cornwall, Ont.	Pembroke, Ont.
		Mont-Laurier, Qué.	
	Scarborough, Ont.		
	North York, Ont.	Barrie, Ont.	
	Toronto, Ont.		
	Mississauga, Ont.	Mississauga, Ont.	

Figure 72: Ontario Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (20)	
Regional Office:	London		
Taxation Centre:	Sudbury		
District Offices:	Kingston	Brockville	
	Belleville	Cobourg	Peterborough
		Lindsay	
	Hamilton	Brantford	Oakville
	Kitchener	Guelph	Owen Sound
	St. Catharines	Fort Erie	Welland
		Niagara Falls	
	London	Chatham	Sarnia
		St. Thomas	Tillsonburg
	Windsor		
	Sudbury	North Bay	Timmins
		Sault Ste. Marie	
	Thunder Bay	Dryden	Kenora

Figure 73: Western Region Offices

Type of Office	Location	Seasonal Tax Assistance Centres (41)	
Regional Office:	Calgary, Alta.		
Taxation Centre:	Winnipeg, Man.		
District Offices:	Winnipeg, Man.	Brandon	The Pas
		Dauphin	Thompson
		Steinbach	Winkler
	Regina, Sask.	Moose Jaw	Yorkton
	Saskatoon, Sask.	Lloydminster	Prince Albert
		North Battleford	
	Calgary, Alta.	Lethbridge	Red Deer
		Medicine Hat	
	Edmonton, Alta.	Dawson Creek, Y.T.	Hinton
		Fort McMurray	Peace River
		Fort St. John	Whitecourt
		Grande Prairie	Yellowknife, N.W.T.
Taxation Centre:	Surrey, B.C.		
District Offices:	Penticton, B.C.	Cranbrook	Nelson
		Kamloops	Trail
		Kelowna	Vernon
	Vancouver, B.C.	Abbotsford	Sechelt
		Chilliwack	Terrace
		Prince George	Whitehorse, Y.T.
		Prince Rupert	Williams Lake
	Victoria, B.C.	Campbell River	Nanaimo
		Courtenay	Port Alberni
		Duncan	

3. Provincial Tax Incentives Administered by Revenue Canada, Taxation

The Department administers for the provinces various tax incentives shown in Figure 74. These do not include Foreign Tax Credits or Surtaxes which are also administered by Taxation for various provinces. These incentives apply either to individuals, corporations or trusts.

Figure 74: Provincial Tax Incentives

	Individuals	Corporations	Trusts
Political Contributions Tax Credits:			
Prince Edward Island Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Nova Scotia Political Contribution Tax Credit	•	•	•
New Brunswick Political Contribution Tax Credit	•	•	
Ontario Political Contribution Tax Credit	•		
Manitoba Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Alberta Political Contribution Tax Credit	•		•
British Columbia Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Northwest Territories Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Yukon Political Contribution Tax Credit	•	•	•
Property Tax Credits:			
Ontario Property Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Property Tax Credit (Refundable)	•		
British Columbia Renters Tax Reduction	•		
Royalty Tax Rebates and Credits:			
Manitoba Mineral Tax Rebate	•		•
Saskatchewan Royalty Tax Rebate	•	•	•
Alberta Royalty Tax Credit (Refundable)	•		•
Alberta Royalty Tax Rebate	•		•
British Columbia Royalty and Deemed Income Tax Rebate	•	•	•
Miscellaneous Tax Credits:			
Newfoundland Stock Savings Plan Tax Credit	•		•
Newfoundland Venture Capital Program Tax Credit	•		•
Nova Scotia Research and Development Tax Credit		•	
Nova Scotia Stock Savings Plan Tax Credit	•		
Ontario Sales Tax Credit (Refundable)	•		
Ontario Home Ownership Savings Plan Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Cost of Living Tax Credit (Refundable)	•		
Manitoba Manufacturing Investment Tax Credit	•		•
Saskatchewan Stock Savings Plan Tax Credit	•		
Saskatchewan Venture Capital Tax Credit	•	•	•
Alberta Stock Savings Plan Tax Credit	•		
British Columbia Logging Tax Credit	•	•	•
British Columbia Venture Capital Tax Credit	•	•	•
British Columbia Employee Share Ownership Plan Tax Credit	•		
British Columbia Employee Venture Capital Tax Credit	•		
Yukon Manufacturing and Processing Profits Tax Credit		•	
Other Provincial Incentives and Programs:			
Newfoundland New Small Business Deduction		•	
Prince Edward Island Small Business Deduction		•	
Nova Scotia Tax Reduction for New Small Business Corporations		•	
Manitoba Corporate Tax Reduction for New Small Businesses		•	
Saskatchewan Corporate Tax Reduction for New Small Businesses		•	
Saskatchewan Pension Plan	•		
Northwest Territories Small Business Deduction		•	

TOPICAL INDEX

A

Access to Information and Privacy, 39, 40
Accounting Control, 88
Appeals, 3, 6, 8, 10, 11, 14, 17, 18, 20, 32, 61, 64, 68, 69, 90-93, 95, 96, 99, 100, 111
Appeals Branch, 18, 20, 90
Assistance to Taxpayers, 3, 6, 10, 14, 17, 20, 33, 37, 51, 53, 73, 108, 111, 116
Audit, 17, 18, 49, 50, 52, 57, 59-66, 76-78, 83, 94, 116
Automated Collections and Source Deductions Enforcement System (ACSES), 9, 23, 30, 79, 80, 87, 103
Automated Collections System, 9, 30

B

Business Equity Valuations, 59, 65
Bill C-21, 11, 72, 78, 98

C

Canada Pension Plan, 5, 16, 70, 71, 76-79, 90, 96, 112-114, 117
Cape Breton Investment Tax Credit, 64
Census, 7, 8, 11, 98, 110, 113, 114
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales, 112
Collection, 11, 17, 30, 32, 70-72, 74, 80-82, 87, 89, 99, 100
Collection Program, 80
Commonwealth Association of Tax Administrators, 112
Communications, 11, 18, 20, 23, 27, 29, 33, 35, 39, 40, 95, 103, 107, 111
Communications and Consultations Branch, 18, 20
Corporate Affairs, 19, 20, 102, 104
Corporate Affairs Branch, 19, 20
Corporate Performance Indicators, 8, 27
CPP/UI Determinations and Appeals, 93, 96
Customs and Excise, 11, 36

D

Debt Deletion Regulations, 87
Deductions at Source, 70-74, 76, 78
Deferred Income Plans and Tax Incentive Audit Programs, 59, 62, 63, 64
Department of Justice, 18, 66, 67, 71
Department of National Revenue Act, 16
Departmental Mission, 8, 27
Deputy Minister, 17-20, 102

E

EDP Systems, 18, 29, 89, 97, 102
EDP Systems and Technology Branch, 18, 20, 89, 102
Electronic Data Interchange (EDI), 8, 26, 103
Electronic Letter Creation System (ELCS), 9, 30, 103
Electronic Filing (E-File), 9, 25, 29, 102
Environmental Awareness, 23
Enquiries and Taxpayer Assistance, 39, 40
Examination, 17, 27, 32, 48-50, 52, 54, 56, 57, 65, 94
Executive Direction, 97, 102

F

Federal Court of Appeal, 90
Federal-Provincial Fiscal Arrangements Act, 16, 117
Federal Sales Tax, 11, 12, 21, 28, 35, 36, 50, 51, 73, 91, 92, 98, 99
File Selection and Audit Review, 59, 65
Finance, Department of, 16, 18, 21, 34, 43
Finance and Administration, 102, 104
Finance and Administration Branch, 18, 20

G

Goods and Services Tax Credit (GSTC), 7, 9, 11, 12, 15, 21, 25, 29, 31, 35, 36, 38, 41, 46, 50, 51, 72, 73, 75, 88, 89, 98-100, 103-105, 111

H

Human Resources, 102, 104
Human Resources Branch, 18, 20

I

Income Tax Act, 16, 18, 19, 34, 41, 42, 48, 65, 77, 82, 84, 95, 117
Income Tax Objections, 93, 94
Income Tax Appeals, 93, 95
Info-Tax, 31
Information Returns Processing and Adjustments, 76, 79
Inter-American Centre of Tax Administrators, 112
International Tax Agreements, 16
Interest Calculation, 88, 89

L

Late and Non-Filer Programs, 47, 48, 54, 57, 58
Legislative and Intergovernmental Affairs Branch, 9, 18, 20
Legal Services, 19, 20, 97, 102

M

Matching, 27, 46, 48, 54-56
Miscellaneous Information Slip Processing (MISP), 8, 11, 26, 50, 73, 79, 98, 103
Minister's Review of the Administration of the Charities Tax Incentive, 9, 28, 42

N

Non-Resident Audit, 76, 77
New Tax Returns, 29

O

Objection, Notices of, 18, 82, 92, 95
Office Examination, 32, 48, 54, 56, 57
On-Line Taxpayer Correspondence System, 9, 30
Operational Planning Framework, 2, 8, 17, 27, 45, 67, 116

P

Partial Restoration of Enforcement Programs, 10, 14, 38, 50, 53, 72, 75, 77, 98, 100
Payroll Audit, 76
Pension Reform, 7, 9, 11, 12, 21, 25, 31, 35, 36, 41-43, 45, 72, 73, 79, 98, 99, 103-105, 111
Petroleum and Gas Revenue Tax, 64, 87, 114
Postage, 44, 107
Post-Assessing, 30, 48, 49, 54, 55, 57
Printing, 9, 15, 18, 34, 38, 44, 107
Program Evaluation, 19, 32, 41, 57, 94, 97, 104
Public Enquiries, 21, 30, 32, 39-41, 102
Public Enquiries Information Bank (PEIB), 30
Public Service 2000, 8, 27

R

Real Estate Appraisals, 59, 65
Regional Assistant Deputy Ministers, 19, 20, 102
Registration, 21, 33, 39, 42, 43
Remittance Processing, 71, 88
Returns Processing, 11, 34, 35, 38, 43-46, 54
Revenue Accounting, 71-74, 88, 89

S

Scientific Research and Experimental Development, 59, 64
Scientific Research Tax Credit, 63, 64, 68, 83-85
Service to Other Programs, 59, 66
Statistical Services, 18, 39, 43
Support Activities, 39, 40, 44, 47, 54, 58, 88
 Direction and Support, 65
 Functional Direction and Support, 76, 79, 80, 87-89, 93, 96
Supplementary Estimates, 7, 14, 53, 75, 93, 100

T

T1 Restructure, 25, 103
T1 Individuals Audit Program, 60
T1 Other, 59, 62, 63
T2 Corporate Audit Program, 61
Tax Court of Canada, 7, 8, 12, 15, 90, 92, 95, 99, 100
Tax Evasion Investigations, 49, 60, 66, 67, 69
Tax Forms, 18, 44
Tax Information Bank, 9, 30, 103
Tax Information Phone Service (TIPS), 9, 31, 41, 103
Tax Policy and Interpretation, 39, 42
Tax Reform, 14, 38, 41, 46, 47, 53, 75, 93, 100
Taxpayer Assistance, 33, 39, 40, 76, 79
Taxpayer Correspondence, 88, 89
Taxpayer Requested Adjustments, 9, 34, 44, 45, 46
Taxation Programs Branch, 18, 20
Taxes in Dispute, 82, 83, 85, 90, 94
Taxroll, 44, 46
Technology and Other Productivity Improvements, 23
Telerefund, 31
Trusts, 21, 42, 49, 59, 60, 62, 63, 120, 121

U

Unemployment Insurance, 5, 11, 16, 70-72, 76-79, 90, 96, 98, 112-114, 117

Rétablissement partiel des programmes d'exécution, 45, 59, 62, 88, 111, 113
Retenues à la source, 81-86
Rôle, 52, 55

S

Sélection des dossiers et revue de la vérification, 69, 76

Service aux autres programmes, 69, 77

Services juridiques, 17, 23, 24, 110, 114, 115

Services statistiques, 21, 46, 52

Sous-ministre, 21-24, 115

Sous-ministres adjoints régionaux, 23, 24, 115

Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS), 9, 28, 36, 91, 99, 116

Système de correspondance avec les contribuables, 100, 101

Système de recouvrement automatisé, 9, 36

Système électronique de composition de lettres, 9, 36

Système électronique de renseignements par téléphone (SERT), 9, 37, 49, 116
Système en direct de correspondance avec les contribuables, 9, 36

T

T1 Autres, 69, 71, 73, 74

Télé-impôt, 37

Téléremboursement, 37

Traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD), 8, 12, 31, 59, 66, 84, 91, 111, 116

Traitement des déclarations, 8, 12, 40, 42, 52-54, 63, 84, 87, 90, 116, 121, 129
Traitement des T1, 8, 30, 31, 116

Traitement des versements, 82, 100

V

Vérification, 8, 21, 22, 50, 51, 57-59, 62, 67, 69-77, 87-89, 94, 107, 110, 129
Vérification de la paie, 87

Vérification des non-résidents, 87, 88

Impression, 9, 17, 22, 45, 53
Imprimerie, 120
Indicateurs de rendement du Ministère, 8, 32

L
Loi de l'impôt sur le revenu, 19-21, 23, 40, 48, 51, 57, 77, 88, 94, 96, 107, 127, 130
Loi sur l'assurance-chômage, 5, 12, 19, 20, 56, 84, 90, 111, 125, 126, 127, 130
Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces, 19, 130

M
Ministère de la Justice, 22, 77-79, 82
Mission du Ministère, 8, 32

N
Nouvelles déclarations de revenus, 34

O
Opposition, Avis d', 22, 94, 104, 107
Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu, 106, 107

P
Politique fiscale et interprétation, 46, 50
Postcotation, 36, 57, 58, 63, 64, 66
Programme de recouvrements, 91

Programme de vérification des TI des particuliers, 71
Programme de vérification des TI des corporations, 72
Programme des retardataires et des non-déclarants, 56, 58, 63, 64, 67, 68

R
Rajustements demandés par les contribuables, 9, 25, 36, 41, 54, 55, 107
Rapprochement, 56, 57, 63-66, 90
Recensement, 7, 8, 13, 111, 123, 125, 126
Recherche scientifique et développement expérimental, 69, 76
Recouvrement, 12, 21, 36, 38, 81-83, 85, 86, 91, 92, 99, 101, 112
Réforme des pensions, 7, 9, 13, 17, 25, 30, 37, 42, 43, 49, 51, 54, 83, 84, 86, 90, 105, 111, 112, 117, 118, 124
Réforme fiscale, 45, 48, 56, 62, 113
Régime de pensions du Canada, 5, 19, 20, 56, 81, 82, 87-91, 102, 109, 125
Règlement sur la radiation des dettes, 99
Ressources humaines, 115, 118

D

Demande de renseignements du public, 38, 46, 48, 116
Demande de renseignements et aide aux contribuables, 25, 46, 48
Déterminations et Appels RPC/AC, 106, 109
Direction et soutien, 77

Direction et soutien fonctionnels, 87, 91, 99-101, 106-109
Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales, 9, 21, 24
Direction générale des affaires ministérielles, 22, 24
Direction générale des appels, 22, 24, 102
Direction générale des communications et de la consultation, 22, 24
Direction générale des finances et de l'administration, 22, 24
Direction générale des programmes d'impôt, 21, 24
Direction générale des ressources humaines, 22, 24
Direction générale des systèmes informatiques et de la technologie, 21, 24, 101, 116
Douanes et Accise, 12, 42

E

Echange électronique de données, 8, 30, 116
Enquêtes sur la fraude fiscale, 58, 70, 77, 79, 80
Enregistrement, 25, 39, 46, 51
Évaluation des biens immobiliers, 69, 76
Évaluation des biens mobiliers, 76, 77
Évaluation des programmes, 22, 38, 49, 67, 107, 110, 118
Examen, 9, 10, 16, 21, 32, 33, 36, 38, 57-59, 62-64, 66, 67, 76, 102, 107
Examen au bureau, 38, 57, 63, 64, 66, 67
Examen ministériel de l'administration de la mesure d'encouragement fiscal pour les organismes de charité, 10, 33, 51

F

Fiducies, 25, 51, 54, 55, 58, 69, 70, 73, 74, 133, 134
Finances et administration, 115, 118
Finances, ministère des, 19, 22, 25, 40, 52
Fonction publique 2000, 8, 32
Formules fiscales, 22, 52, 53

H

Haute direction, 110, 115, 118

I

Impôt sur les revenus pétroliers, 75, 99, 127
Impôts contestés, 94, 95, 97, 102, 107

- A**
- Accès à l'information et protection des renseignements personnels, 47
 - Activités de soutien, 46, 52, 56, 68
 - Affaires ministérielles, 22, 24, 115, 118
 - Affranchissement, 53, 120
 - Aide aux contribuables, 3, 6, 11, 16, 39-41, 44-46, 48, 60, 63, 84, 87, 90, 121, 124, 129
 - Améliorations technologiques et autres améliorations de productivité, 28
 - Appels, 3, 6, 8, 11, 12, 16, 21, 22, 24, 38, 72-74, 76, 79, 80, 102, 109, 112, 120, 124, 129
 - Appels relatifs à l'impôt sur le revenu, 106, 108
 - Association des administrateurs fiscaux du Commonwealth, 125
 - Assurance-chômage (Loi sur l'), 5, 12, 19, 20, 56, 81, 82, 84, 87-90, 102, 109, 111, 125-127, 130

B

 - Banque d'information pour demandes de renseignements (BIDR), 37
 - Banque de renseignements fiscaux, 9, 37, 116
 - Budget des dépenses supplémentaires, 7, 17, 62, 86, 105, 113

C

 - Cadre de planification opérationnelle, 2, 9, 20, 54, 79
 - Calcul des intérêts, 100, 101
 - Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales, 125
 - Centre interaméricain des administrateurs fiscaux, 125
 - Communications, 12, 14, 22, 24, 28, 32, 35, 36, 39, 43, 46, 47, 107, 120, 124
 - Comptabilisation des recettes, 81, 82, 84, 100, 101
 - Connaissance de l'environnement, 28
 - Contrôle comptable, 100
 - Conventions fiscales internationales, 19
 - Correspondance avec les contribuables - voir Système de correspondance avec les contribuables
 - Cour canadienne de l'impôt, 7, 8, 14, 17, 102, 104, 108, 109, 112, 114
 - Cour fédérale, 102
 - Crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton, 76
 - Crédit d'impôt pour la recherche scientifique, 69, 75, 76, 79, 96, 97
 - Crédit pour taxe sur les produits et services (CTPS), 7, 9, 12, 13, 17, 30, 35, 37, 42, 43, 45, 49, 55, 56, 59, 60, 83, 84, 86, 101, 111, 112, 117, 118, 124

Crédits d'impôt provinciaux pour contributions politiques:		
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Île-du-Prince-Édouard
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques de la Nouvelle-Écosse
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques du Nouveau-Brunswick
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Ontario
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques du Manitoba
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques de l'Alberta
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques de la Colombie-Britannique
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques des Territoires du Nord-Ouest
	•	Crédit d'impôt pour contributions politiques du Yukon
	•	Crédits d'impôts fonciers:
	•	Crédit d'impôts fonciers de l'Ontario (remboursable)
	•	Crédit d'impôts fonciers du Manitoba (remboursable)
	•	Réduction d'impôt pour locataires de la Colombie-Britannique
	•	Crédits et dégrèvements d'impôt au titre des redevances:
	•	Dégrèvement d'impôt minier du Manitoba
	•	Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de la Saskatchewan
	•	Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de l'Alberta (remboursable)
	•	Dégrèvement d'impôt au titre des redevances de l'Alberta
	•	Dégrèvement d'impôt au titre des redevances et du revenu présumé de la Colombie-Britannique
	•	Divers crédits d'impôt:
	•	Crédit d'impôt pour épargne-actions
	•	Crédit d'impôt de Terre-Neuve pour capital de risque
	•	Crédit d'impôt de la Nouvelle-Écosse pour la recherche et le développement
	•	Crédit d'impôt de la Nouvelle-Écosse pour épargne-actions
	•	Crédit d'impôt pour taxe sur les ventes de l'Ontario (remboursable)
	•	Crédit d'impôt de l'Ontario pour épargne-logement (remboursable)
	•	Crédit d'impôt de l'Ontario pour épargne-logement (remboursable)
	•	Crédit d'impôt du Manitoba pour le coût de la vie (remboursable)
	•	Crédit d'impôt de la Saskatchewan pour épargne-actions
	•	Crédit d'impôt de la Saskatchewan pour capital de risque
	•	Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique sur les opérations forestières
	•	Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque
	•	Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour régime d'actionnariat ouvrier
	•	Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque
	•	Crédit d'impôt de la Colombie-Britannique pour capital de risque d'employés
	•	Autres incitations et programmes provinciaux
	•	Déduction accordée par Terre-Neuve aux petites entreprises nouvelles
	•	Déduction accordée par l'Île-du-Prince-Édouard pour les petites entreprises nouvelles
	•	Réduction d'impôt de la Nouvelle-Écosse sur les corporations pour les petites entreprises nouvelles
	•	Réduction d'impôt du Manitoba pour les petites entreprises nouvelles
	•	Réduction d'impôt de la Saskatchewan sur les corporations pour les petites entreprises nouvelles
	•	Régime de pensions de la Saskatchewan
	•	Déduction accordée par les Territoires du Nord-Ouest pour les petites entreprises

(Renseignements supplémentaires) 133

Le Ministère administre pour les provinces diverses incitations fiscales apparaissant au tableau 74. Celles-ci ne comprennent pas les crédits pour impôt étranger ou les surtaxes qui sont également administrées par l'impôt pour un certain nombre de provinces. Ces incitations s'appliquent soit aux particuliers, aux corporations ou aux fiduciaires.

3. Incitations fiscales provinciales administrées par Revenu Canada, Impôt

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (41)
Bureau régional:	Calgary (Alb.)	
Centre fiscal:	Winnipeg (Man.)	
Bureaux de district:	Winnipeg (Man.)	
	Brandon	The Pas
	Dauphin	Thompson
	Steinbach	Winkler
	Moose Jaw	Yorkton
	Lloydminster	Prince Albert
	North Battleford	
	Lethbridge	Red Deer
	Calgary (Alb.)	
	Edmonton (Alb.)	
	Dawson Creek (Yuk.)	
	Fort McMurray	
	Fort St. John	
	Grande Prairie	
	Hinton	
	Peace River	
	Whitecourt	
Centre fiscal:	Surrey (C.-B.)	
Bureaux de district:	Penticton (C.-B.)	
	Cranbrook	Nelson
	Kamloops	Trail
	Kelowna	Vernon
	Abbotsford	Sechelt
	Chilliwack	Terrace
	Prince George	Whitehorse (Yuk.)
	Prince Rupert	Williams Lake
	Campbell River	Nanaimo
	Courtenay	Port Alberni
	Duncan	

Tableau 72: Bureaux de la région de l'Ontario

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (20)
Bureau régional:	London	
Centre fiscal:	Sudbury	
Bureaux de district:	Kingston	
	Belleville	
	Hamilton	
	Kitchener	
	St. Catharines	
	London	
	Windsor	
	Sudbury	
	Thunder Bay	
	Brockville	
	Cobourg	
	Lindsay	
	Brantford	
	Guelph	
	Fort Erie	
	Niagara Falls	
	Chatham	
	St. Thomas	
	North Bay	
	Sault-Sainte-Marie	
	Dryden	
	Kenora	
	Peterborough	
	Oakville	
	Owen Sound	
	Welland	
	Sarnia	
	Tillsonburg	
	Timmins	

Tableau 71: Bureaux de la région du Centre

Genre de bureau	Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (5)
Bureau régional:	Nepaan (Ont.)	
Bureau d'impôt international:	Ottawa (Ont.)	
Centre fiscal:	Ottawa (Ont.)	
Bureaux de district:	Ottawa (Ont.)	
	Cornwall (Ont.)	
	Pembroke (Ont.)	
	Mont-Laurier (Québec)	
	Scarborough (Ont.)	
	North York (Ont.)	
	Toronto (Ont.)	
	Mississauga (Ont.)	
	Mississauga (Ont.)	

Genre de bureau			Emplacement	Centres saisonniers d'aide fiscale (18)
Bureau régional:	Halifax (N.-É.)	St. John's (T.-N.)	St. John's (T.-N.)	Halifax (N.-É.)
Centre fiscal:				
Bureaux de district:				
	Charlottetown (I.-P.-É.)	Corner Brook	Summerside	Labrador City
	Amherst	Bridgewater	Digby	New Minas
			Greenwood	Truro
	Sydney (N.-É.)	Arichat		Yarmouth
	Saint John (N.-B.)	Baddeck		Port Hawkesbury
	Bathurst (N.-B.)	Edmundston		St. Peters
		Fredericton		Moncton

Tableau 69: Bureaux de la région de l'Atlantique

En plus du Bureau principal à Ottawa, les opérations du Ministère sont décentralisées et confiées à 5 régions au pays, ce qui comprend 5 bureaux régionaux, le Bureau d'impôt international, 7 centres fiscaux, 37 bureaux de district et 105 centres saisonniers d'aide fiscale. Les bureaux de district figurent sous le centre fiscal qui les dessert; de même, les centres saisonniers d'aide fiscale figurent à droite des bureaux de district auxquels ils se rapportent.

2. Bureaux de Revenu Canada, Impôt

1. Lois appliquées en tout ou en partie par Revenu Canada, Impôt
- Régime de pensions du Canada
Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces
Loi de l'impôt sur le revenu
Loi sur l'assurance-chômage

B. Autres renseignements

7. Comparaison sur la structure des activités

Les tableaux suivants donnent des comparaisons d'années-personnes et de montants entre l'ancienne et la nouvelle structure des activités du Ministère.

Tableau 67: Comparaison Réelle en 1989-1990 (Années-personnes)

(années-personnes)		Nouvelle Structure					
		Aide aux contribuables	Programmes et d'observation des mesures	Recouvrements et comptabilité	Appels	Administration et services	Total
Structure précédente		6 595,3	205,8	1 881,7	1 694,3	10 377,1	
Traitement des déclarations d'impôt des contribuables							
Vérification des déclarations d'impôt des contribuables		551,4	4 809,1	1 285,2	1 358,9	8 004,6	
Recouvrements				1 665,9		639,0	
Avis d'opposition et appels		166,4	14,8	2,0	768,9	937,9	
Administration							
Total		7 313,1	5 030,3	4 834,8	624,2	3 822,1	21 624,5

Tableau 68: Comparaison Réelle en 1989-1990 (Dollars)

(milliers de dollars)		Nouvelle Structure					
		Aide aux contribuables	Programmes et d'observation des mesures	Recouvrements et comptabilité	Appels	Administration et services	Total
Structure précédente		300 110	9 282	68 366	154 309	532 067	
Traitement des déclarations d'impôt des contribuables							
Vérification des déclarations d'impôt des contribuables		15 908	243 061	51 062	115 236	425 267	
Recouvrements				67 427	3 705	71 132	
Avis d'opposition et appels		10 122	774	561	30 942	33 391	
Administration						76 232	
Total		326 140	253 166	187 416	30 942	340 699	1 138 363*

* Ne comprend pas les recettes à valoir sur le crédit

6. Coût net du Programme

Le Budget des dépenses du Programme ne comprend que les dépenses qui doivent être imputées sur ses autorisations législatives et votées. Mais il faut aussi tenir compte d'autres frais et recettes du Programme pour en établir le coût net. Le tableau 66 fournit des détails à ce sujet.

Tableau 66: Coût net du Programme pour 1991-1992

(en milliers de dollars)		1991-1992	1990-1991
Dépenses de fonctionnement	1 158 288	1 017 026	
Dépenses en capital	38 436	48 066	
Contributions aux régimes de prestations des employés	136 787	122 799	
Budget principal	1 333 511	1 187 891	
Services reçus sans frais			
Locaux	- de Travaux publics Canada	93 373	88 709
Emission des chèques	- d'Approvisionnements Canada	2 749	2 283
Contributions de l'employeur aux prestations des employés pour les primes d'assurance et d'autres frais	- du Secrétaire du Conseil du Trésor	43 483	38 873
Indemnités versées aux employés	- de Travail Canada	1 185	600
Coût total du Programme	1 474 301	1 318 356	
Moins : recettes	125 808*	107 731	
Coût net estimatif du Programme	1 348 493	1 210 625	

* Voir le tableau 63 pour de plus amples renseignements.

Les sommes recouvrées en vertu de la Loi de l'impôt sur le revenu, de la partie I du Régime de pensions du Canada et de la partie IV de la Loi sur l'assurance-chômage sont présentées au tableau 64. L'affectation des recettes nettes recouvrées est indiquée au tableau 65. Pour en savoir plus long, consulter le Rapport annuel du Ministère du Revenu national.

Tableau 64: Sources des recettes

(en milliers de dollars)		Rentrées nettes	Rentrées nettes	Rentrées nettes
		1989-1990	1988-1989	1987-1988
Impôt des particuliers,				
cotisations au Régime de				
pensions du Canada et cotisations		92 726 038	83 229 431	80 589 253
d'assurance-chômage				
Impôt des corporations		14 635 535	13 129 906	12 035 199
Impôt sur les revenus pétroliers		55 016	110 107	(74 618)
Impôt sur les redevances				
pétrolières		1 534	(5 326)	(481)
Impôt des non-résidents		1 360 627	1 578 029	1 161 655
Divers		224 576	260 881	203 772
Total des recettes*		109 003 326	98 303 028	93 914 780

* Ne comprend ni les recettes à valoir sur le crédit, ni les recettes à valoir sur le Trésor (voir le tableau 63).

Tableau 65: Affectation des recettes

(en milliers de dollars)		1989-1990	1988-1989	1987-1988
Impôt fédéral sur le revenu		66 557 792	59 700 096	57 293 601
Impôt provincial sur le				
revenu*		24 197 630	20 846 644	20 367 174
Cotisations au Régime de				
pensions du Canada**		7 278 667	6 248 267	5 583 236
Cotisations d'assurance-chômage**		10 969 237	11 508 021	10 670 769
		109 003 326	98 303 028	93 914 780

* Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers et les corporations

** Provenant des rentrées d'impôt sur les particuliers.

Tableau 63: Analyse des recettes

(en milliers de dollars)			
Budget des dépenses	1991-1992	Prévu	Réel
	1990-1991	1989-1990	
Recettes à valoir sur le crédit	59 303	53 187	47 678
Régime de pensions du Canada	45 743	44 000	40 235
Assurance-chômage	9 344	570	
Statistique Canada (recensement)			
114 390	97 757	87 913	
Recettes à valoir sur le Trésor (recettes non fiscales)			
Remboursement des dépenses d'années antérieures --			
Remboursement des dépenses d'années antérieures			668
Rajustement aux comptes à payer à la fin de l'exercice			1 830
Services et droits connexes --			
Droits visant les décisions	1 512	1 400	1 296
Droits visant les crédits d'impôt provinciaux	4 925	4 879	5 278
Comptes clients et voyages à l'étranger	400	400	361
Autres recettes non fiscales --			
Amendes et confiscations	4 399	4 111	3 842
Accès à l'information	50	50	54
Montants divers	132	130	128
11 418	10 970	13 457	
125 808	108 727	101 370	

126 (Revenu Canada, Impôt)

4. Paiements de transfert

Les contributions représentent moins de 1 % du Budget des dépenses principal du Programme pour 1991-1992. Un sommaire de toutes les dépenses relatives aux contributions figure au tableau 62.

Tableau 62: Détail des contributions

(en dollars)			Budget des dépenses	Prévu	Réel
			1991-1992	1990-1991	1989-1990
<hr/>					
Centre interaméricain des administrateurs fiscaux	64 000	64 000	42 564		
Centre de rencontres et d'études des dirigeants des administrations fiscales	35 000	35 000	35 000		
Association des administrateurs fiscaux du Commonwealth	25 000	25 000	17 853		
<hr/>					
	124 000	124 000	95 417		

5. Recettes

Les recettes non fiscales comprennent les recettes à valoir sur le crédit et les recettes à valoir sur le Trésor. Le tableau 63 fournit des précisions sur les sources des recettes non fiscales.

Recettes à valoir sur le crédit: Ces recettes comprennent les sommes à recouvrer du Régime de pensions du Canada pour l'application de la partie I de ce régime; de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada pour l'application des parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage; et de Statistique Canada pour les opérations de saisie des données pour le recensement de 1991.

Recettes à valoir sur le Trésor: Les principales sources de recettes à valoir sur le Trésor sont les amendes et les confiscations, les droits pour les crédits d'impôt provinciaux et les droits pour les décisions anticipées en matière d'impôt.

3. Dépenses en capital

Le tableau 61 présente une analyse des dépenses en capital du Programme de l'Impôt par activité et par genre de biens. En 1991-1992, les dépenses en capital représentent 2,9% du Budget des dépenses principal du Programme. Ce tableau comprend le mobilier et le matériel pour le crédit pour taxe sur les produits et services, la réforme des pensions et les besoins normaux de remplacement.

Tableau 61: Répartition des dépenses en capital par activité

(en milliers de dollars)			Budget des dépenses	1991-1992	1990-1991	Prévu	1989-1990	Réel
Aide aux contribuables et établissements des cotisations								
Mobilier et Matériel								
Total de l'activité				1 448	6 260	3 409	3 409	
Programmes d'observation des mesures de postcotation								
Mobilier et Matériel								
Total de l'activité				54	318	354	354	
Recouvrements et comptabilité								
Acquisition de biens pour garantir les impôts facturés								
Mobilier et Matériel				1 000	2 932	1 576	5	
Total de l'activité				1 282	2 932	1 581		
Appels								
Mobilier et Matériel								
Total de l'activité				190	56	35		
Administration et services informatiques								
Système de communications au bureau (télécommunications)								
Amélioration de l'UC				6 068	10 990	1 984		
Acquisition de micro-ordinateurs et d'ordinateurs portatifs; terminaux et matériel				10 004	7 000	6 439		
Matériel de reconnaissance optique de caractères				10 557	14 700	19 118		
Matériel du système automatisé de la bibliothèque				1 000	3 200			
Autre mobilier et matériel				7 833	7 802	5 242		
Total de l'activité				35 462	43 692	32 783		
Total des dépenses				38 436	53 258	38 162		

personnel requises, énoncées dans le Budget des dépenses. Celles-ci comprennent les autres dépenses de salaires exprimées en équivalents des années-personnes, e.g., l'indemnité de formation pour les occasionnels, les étudiants et le soutien pour le recensement de 1991.

Nota: Les colonnes concernant les années-personnes montrent la répartition prévue des années-personnes du programme, contrôlées ou non, par catégorie d'occupation. La colonne concernant l'échelle actuelle des traitements indique les échelles salariales par catégorie d'occupation en vigueur le 1er octobre 1990. La colonne visant l'échelle des traitements indique les coûts salariaux estimatifs de base, y compris la provision pour les conventions collectives, les augmentations d'échelon annuelles, les promotions et la rémunération au mérite, divisés par le nombre d'années-personnes de la catégorie. Les modifications apportées à la répartition des éléments utilisés pour le calcul peuvent influencer sur la comparaison des moyennes entre les années.

Tableau 60: Détail des besoins en personnel

Années-personnes* contrôlées par le Conseil du Trésor									
Budget des dépenses					Provision pour le traitement annuel moyen 1991-1992				
1991-1992	Prévu	Réel	1989-1990	Echelle des traitements actuelle					
Cadres supérieurs	176	176	148	61 500 - 138 300	82 869				
Scientifique et professionnelle	3 588	3 502	3 230	17 989 - 69 331	51 641				
Administration et service extérieur	9 777	9 336	8 298	15 516 - 73 032	40 098				
Technique	171	171	145	16 124 - 73 716	47 079				
Soutien administratif	9 364	9 295	9 524	16 504 - 47 383	24 519				
Exploitation	302	304	279	16 989 - 62 637	26 999				
					23 378	22 784	21 624		

* L'expression "années-personnes" désigne l'emploi d'une personne pendant une année complète ou l'équivalent (par exemple, l'emploi de trois personnes pendant quatre mois chacune). Une année-personne peut viser les employés rémunérés au tarif des heures normales (au Canada ou à l'étranger), permanents ou non, à temps plein ou partiel, saisonniers, nommés pour une période déterminée, ou occasionnels, et les autres types d'employés.

Les années-personnes contrôlées sont assujetties au contrôle du Conseil du Trésor. À quelques exceptions près, le Conseil du Trésor contrôle directement le nombre d'années-personnes des ministères et organismes énumérés à l'annexe I des parties I et II de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique. Le Conseil du Trésor ne contrôle pas les années-personnes concernant le personnel des ministères nommé en vertu de l'article 39 de la Loi sur les relations de travail dans la fonction publique et toutes les nominations faites en vertu d'un décret. En outre, les années-personnes de certains ministères et organismes peuvent être exemptées du contrôle du Conseil du Trésor. Dans la partie II du Budget des dépenses, les années-personnes contrôlées sont identifiées comme années-personnes "autorisées".

Les "autres années-personnes" ne sont pas assujetties au contrôle du Conseil du Trésor mais sont divulguées à la partie III du Budget des dépenses, dans un tableau comparatif avec les années précédentes, à l'appui des dépenses en

Besoins en personnel

Les frais de personnel du Programme de l'impôt s'élèvent à 1 031,9 millions de dollars et représentent 77% du total des dépenses du Ministère. Les tableaux 59 et 60 présentent des données sur les années-personnes.

Tableau 59: Besoins en années-personnes par activité

Besoins en années-personnes	Besoins en années-personnes par activité		
	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Aide aux contribuables et traitement des déclarations	7 878	7 749	7 313
Programme d'observation des mesures de postcotation	5 109	4 931	5 030
Recouvrements et comptabilité	5 498	5 263	4 835
Appels	782	705	624
Administration et service informatique	4 111	4 136	3 822
Autres années-personnes	927	540	489
Total	24 305	23 324	22 113

Section III

Renseignements supplémentaires

A. Aperçu des ressources du Programme

1. Besoins financiers par article

Le tableau 58 présente la répartition, par article, des dépenses du Programme de l'Impôt. Le total des dépenses pour 1991-1992 a augmenté de 70 millions de dollars par rapport au montant prévu pour 1990-1991, soit 5,5 %.

Tableau 58: Détail des besoins financiers par article

(en milliers de dollars)		
Budget des dépenses	1991-1992	1990-1991
Réel		
Personnel		
Traitements et salaires	882 499	821 065
Contributions aux régimes de prestations aux employés	136 787	127 262
Autres frais touchant le personnel	11 597	10 451
	1 030 883	958 778
Biens et services		
Voyages	26 012	25 344
Affranchissement	38 565	36 840
Téléphone et téletyphe	56 351	41 802
Autres transports et communications	6 441	6 643
Information	8 854	7 585
Impression	43 362	46 168
Services professionnels et spéciaux	39 184	38 331
Location de matériel informatique	8 114	8 118
Autres locations	3 561	3 602
Achat de services de réparation et d'entretien	13 581	19 013
Services publics, fournitures et approvisionnements	14 781	15 240
Autres subventions et paiements	5 262	2 633
	264 068	251 319
Total des dépenses de fonctionnement	1 294 951	1 210 097
Capital		
Construction ou acquisition de terrains, bâtiments et ouvrages	1 000	4
Construction et acquisition de machines et de matériel	37 436	53 258
Total du capital	38 436	53 258
Paiements de transfert	124	124
Total des dépenses	1 333 511	1 263 479
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	114 390	97 757
	1 219 121	1 165 722
		1 050 450

F. Recettes à valoir sur le crédit

Description

Cette activité sert à tenir compte des recettes à valoir sur le crédit. Aucune ressource n'est attribuée à cette activité. Pour de plus amples renseignements, se reporter à la page 125.

Affaires ministérielles: Cette Direction est responsable de la planification de l'orientation stratégique du Ministère, du lancement des projets ministériels et de l'exécution des vérifications internes et des études sur l'évaluation des programmes. Elle assure aussi des services de secrétariat pour appuyer la haute direction et coordonne les réponses à la correspondance des contribuables. La majorité de ces ressources sont dans les bureaux locaux, où elles sont consacrées aux vérifications internes.

Finances et administration: Le secteur des Finances et de l'administration est responsable des services de soutien au Ministère, tant au Bureau principal que dans les bureaux de district et les centres fiscaux. Ces services comprennent la gestion des ressources, l'administration financière, la planification des télécommunications, la gestion des installations et du matériel, le traitement de textes, l'administration générale, et la sécurité. On considère généralement que les besoins en ressources sont fonction de l'importance numérique des directions générales qui exécutent ces programmes. Les besoins de soutien augmentent proportionnellement à la croissance des programmes. L'augmentation en 1990-1991 reflète les augmentations de programmes qui ont fait suite à la réforme des pensions, au CTPS et aux autres charges de travail. En outre, la fonction Administration avait d'autres besoins particuliers correspondant à la planification des télécommunications pour ces programmes. La réduction de 54 années-personnes par rapport aux prévisions de 1990-1991 dans le Budget de dépenses principal de 1991-1992, indiquée au tableau 56, reflète la fin de ces besoins de planification ainsi que certains gains de productivité dans plusieurs secteurs, surtout au traitement de textes, où la disponibilité d'ordinateurs personnels pour le personnel de programme a réduit la nécessité d'un traitement de textes centralisés.

Ressources humaines: Les deux grands volets de ce programme ont trait à la formation et à la mise en œuvre de politiques comme la dotation, la classification et la conception de l'organisation, l'action positive, la planification des ressources humaines, la rémunération et les avantages sociaux et les relations de travail; et à la mise en œuvre et à l'administration de politiques, procédures et programmes nationaux en matière de formation et de perfectionnement du personnel par le Centre de développement professionnel, de manière à contribuer à l'utilisation efficace du personnel au Ministère.

Le volet Ressources humaines de cette activité est demeuré relativement constant de 1989-1990 à 1991-1992, comme l'indique le tableau 56. L'augmentation de 46 années-personnes par rapport aux chiffres réels de 1989-1990 dans la prévision pour 1990-1991 reflète les besoins liés à la réforme des pensions et au CTPS ainsi que les transferts depuis les autres programmes, pour compenser un sous-financement historique des besoins liés à la fonction de personnel.

L'augmentation nette de 23 années-personnes pour les services informatiques est attribuable à ces projets ainsi qu'aux besoins de développement des systèmes pour la mise en œuvre et l'administration du crédit pour taxe sur les produits et services et la réforme des pensions.

En plus de ces projets, on mène une recherche sur diverses applications de technologies nouvelles afin de permettre au Ministère de les utiliser par la suite. Certaines de ces technologies nouvelles comprennent les systèmes experts, l'imagerie et le disque optique, et le vidéotexte.

La mise en œuvre des nouveaux services et des technologies nouvelles pour répondre aux besoins du Ministère en matière d'accroissement de productivité et de service aux Canadiens et Canadiennes exige que l'architecture des systèmes (l'approche globale de la conception des systèmes) soit à jour. Comme nous l'avons dit plus haut, l'architecture actuelle a bien servi le Ministère. Cependant, à bien des égards, elle n'est plus assez souple pour s'adapter aux exigences d'aujourd'hui. De nombreuses applications, avec leurs propres bases de données, ont été superposées l'une à l'autre, ce qui les rend très complexes et difficiles à modifier et à agrandir. Une de ses plus graves lacunes, c'est que l'entretien et le service du système existant prend environ 80 % des ressources de la Direction générale. On entreprend un processus minuitieux de changement pour migrer vers une architecture plus moderne faisant appel à un matériel, à des logiciels et à des outils de communication à jour.

Un autre changement important au Ministère est l'accent accru mis sur l'informaticque des clients. Par la centralisation des programmes de soutien pour les utilisateurs ainsi que formation et normalisation, il est possible de faire une utilisation meilleure et plus poussée des ordinateurs personnels, qu'ils soient autonomes ou regroupés en réseaux locaux, pour des tâches qui dépendaient jadis de systèmes d'ordinateurs centraux. Le tableau 57 indique les croissances historique et projetée dans le domaine des ordinateurs personnels.

Tableau 57: Nombre d'ordinateurs personnels

Ordinateurs portatifs		Ordinateurs de bureau		En réseau		Total	
1987-1988	Réel	0	1 100	0	1 100	1 100	1 100
1988-1989	Réel	200	2 500	0	2 700	2 700	3 850
1989-1990	Réel	800	2 950	100	3 850	5 200	1990-1991
1990-1991	Prévu	1 100	3 500	600	5 200	1991-1992	Budget
des dépenses		1 600	4 100	1 200	6 900		

services juridiques et les sous-ministres adjoints régionaux et leur personnel dans les cinq bureaux régionaux. Ce dernier groupe comprend les directeurs et leur personnel de soutien direct des 37 bureaux de district et des centres fiscaux.

Services informatiques: Depuis 20 ans, la Direction générale des systèmes et de la technologie informatique a joué un rôle de plus en plus important à Revenu Canada, Impôt. Aujourd'hui, ses services sont utilisés dans tous les coins du Ministère, depuis les immenses applications sur ordinateur central liées au traitement des déclarations T1 des particuliers jusqu'aux applications autonomes sur des ordinateurs de bureau et des ordinateurs personnels portatifs. L'adoption du traitement automatisé a eu des conséquences considérables sur le nombre d'années-personnes requises pour mener à bien les opérations. Selon des estimations conservatrices, ces applications ont augmenté, sur la période de 20 ans, au point que cette technologie a eu comme conséquence directe de faire économiser environ 2 000 années-personnes (qui représentent quelque 60 à 80 millions de dollars en dépenses de personnel). Non seulement cela a-t-il fait économiser ces ressources, mais il y a aussi eu d'énormes améliorations du service au public : réponses meilleures, plus rapides et plus exactes aux demandes de renseignements du public, cotisations plus rapides et plus exactes pour les déclarations de revenus, et capacité de lancer des programmes d'observations plus complets.

La section Initiativess de cette Partie III (page 30) expose de nombreux nouveaux projets actuellement en cours dont l'objet est d'accroître encore davantage la productivité et le service aux Canadiens et Canadiennes. En voici quelques-uns:

- Transmission électronique des déclarations
- Échange électronique de données, y compris le dépôt direct et le transfert électronique de fonds
- Traitement de feuillets de renseignements divers
- Système de composition électronique de lettres
- Banque de renseignements fiscaux
- Système électronique de renseignements par téléphone
- Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source
- Refonte architecturale du système de traitement des T1

Données sur le rendement et justification des ressources: L'activité Administration et services informatiques est articulée sur la gestion générale du Ministère. Le tableau 55 saisit la relative des années-personnes de l'activité Administration et services informatiques par rapport à l'ensemble du Ministère. Historiquement, ce ratio n'a subi que de légères fluctuations. Les changements mineurs se rattachent directement aux réorganisations internes pour gérer la mise en œuvre de nouvelles initiatives législatives.

Tableau 55: Années-personnes de l'activité Administration en pourcentage du total des années-personnes du Ministère

Années-personnes de l'activité Administration en pourcentage du total des années-personnes du Ministère	Années-personnes de l'activité Administration	Total des années-personnes du Ministère	Années-personnes de l'activité Administration en pourcentage du total des années-personnes du Ministère
1987-1988 Réel	3 630	20 627	17,6
1988-1989 Réel	3 709	20 980	17,7
1989-1990 Réel	3 822	21 624	17,7
1990-1991 Prévu	4 136	22 784	18,1
1991-1992 Budget des dépenses	4 111	23 378	17,6

Administration et services informatiques: Le tableau 56 présente une ventilation des ressources consacrées à cette activité.

Tableau 56: Détail des années-personnes de l'activité

(Années-personnes)	Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
Haute direction	287	275	282
Services informatiques	973	950	882
Affaires ministérielles	207	207	184
Finances et administration	1 798	1 852	1 668
Ressources humaines	846	852	806
Total	4 111	4 136	3 822

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Haute direction: Ce secteur comprend le personnel du Sous-ministre, le personnel du Sous-ministre adjoint pour les Programmes d'impôt, la Division des

665	pour la prestation de conseils et de services juridiques relativement à l'orientation de la charge de travail pour le recouvrement des impôts facturés et pour les litiges fiscaux, surtout en ce qui a trait à la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt;	
43 613	• traitements supplémentaires et montants attribués par la Cour fédérale et la Cour suprême, compensés par une réduction des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés reçus par voie de rajustements et de transferts;	
57	• utilisation des ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants;	
115	• transferts internes de ressources des Programmes d'observation des mesures de postcotisation pour répondre au sous-financement de cette activité; et	4 554
(63)	• péremption de 63 années-personnes et de 17,9 millions de dollars du total disponible pour les traitements, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital.	236
(17 879)		46 309

Tableau 54: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)								1989-1990			
				Budget des dépenses principal		Différence					
		Réal									
		\$		A-P		\$		A-P		\$	
Administration et services informatiques				340 699	3 822	294 390	3 643	46 309	179		
Total				340 699	3 822	294 390	3 643	46 309	179		
Autres années-personnes				64		7				57	
Total				3 886		3 650				236	

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été dépassé de 46 millions de dollars, ou de 15,7%, au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- financement supplémentaire obtenu par un Budget de dépenses supplémentaires:

pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme	47	1 813
fiscale;		
pour le rétablissement partiel des programmes	36	3 514
d'exécution;		
pour les travaux préparatoires à la mise en oeuvre du	44	10 029
crédit pour taxe sur les produits et services;		

augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitement et d'autres changements; et		(10 779)	
• transferts internes aux activités Recouvrements et comptabilité et Appels pour répondre à l'augmentation des charges de travail dans ces activités, rendus possibles par des réductions des besoins en matière de traitement de textes centralisé, et par d'autres changements.	(83)	(4 068)	
	321	9 275	
La prévision pour 1990-1991 dépasse de 32,1 millions de dollars du Budget des dépenses principal. Cette différence est attribuable aux éléments suivants:			
A-P (en milliers de dollars)			
• ressources supplémentaires correspondant au crédit pour taxe sur les produits et services;	100	36 858	
• ressources supplémentaires pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme des pensions;	55	10 144	
• ressources supplémentaires pour soutenir le recouvrement des comptes débiteurs;	297		
• ressources supplémentaires pour suffire aux activités du programme et assurer la bonne présentation des litiges fiscaux, surtout en ce qui a trait à la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt;	65		
• réductions liées à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et,	(2 389)		
• réductions générales applicables en 1990-1991 seulement.	(12 861)		
	155	32 114	

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1991-1992 dépassent de 9,3 million de dollars, ou de 2,5%, les dépenses prévues pour 1990-1991. Cette augmentation est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)				
		financement pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution;	27	1 138
	(4 300)	diminution du financement pour la poursuite de la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services;	(11)	
	1 286	diminution du nombre d'années-personnes et augmentation nette du financement pour l'administration de la réforme des pensions;	(28)	
	4 709	années-personnes, traitements, régimes d'avantages sociaux des employés, autres dépenses de fonctionnement et dépenses en capital correspondant à l'augmentation des charges de travail;	29	
	226	augmentation correspondant au projet de loi C-21, modifications à la Loi sur l'assurance-chômage;	3	
	4 544	financement pour l'élaboration et la mise en oeuvre du projet de Traitements de feuillets de renseignements divers (TFRD);	38	
	(5 116)	réduction liée à l'élimination de la taxe de vente fédérale;	(5)	
	8 774	financement (et autres années-personnes) pour les opérations de saisie des données pour Statistique Canada pour le recensement de 1991;	346	
	12 861	rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables en 1990-1991 seulement;		

E. Administration et services informatiques

Objectif

Assurer la haute direction, les services informatiques et les services de finances, d'administration et de ressources humaines nécessaires à l'application uniforme et économique de la loi.

Description

Cette activité comprend la direction centrale du Ministère et une gamme de services d'appui et centralisés qui ne sont pas attribués aux autres activités. Ces services incluent les systèmes informatiques, la vérification interne et l'évaluation des programmes, la gestion financière, les systèmes et services de bureau, la sécurité, les services de personnel, la formation et les services juridiques.

Sommaires des ressources

L'activité Administration représente 28,6% du total des dépenses du Programme pour 1991-1992 et 18,4% du total des années-personnes.

Tableau 53: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des		Prévu		Réal	
		dépenses		1990-1991		1989-1990	
		A-P	\$	A-P	\$	A-P	\$
<hr/>							
Administration et services informatique	381 022	4 111	371 747	4 136	340 699	3 822	
Total	381 022	4 111	371 747	4 136	340 699	3 822	
<hr/>							
Autres années-personnes	372		26			64	
Total	4 483		4 162			3 886	

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1991-1992, 52,0% sont des dépenses reliées au personnel, 38,7% sont d'autres dépenses de fonctionnement et 9,3% sont des dépenses en capital.

Tableau 52: Nombre d'appels réglés devant les tribunaux par niveau de juridiction

Cour fédérale, Division de Cour d'appel fédérale du Canada	Cour canadienne de l'impôt	première instance	Cour suprême du Canada	Total
1987-1988 Réel	2 029	197	38	1
1988-1989 Réel	2 590	302	37	
1989-1990 Réel	2 828	239	32	
1990-1991 Prévu	3 173	300	33	
1991-1992 Budget	3 654	200	35	
des dépenses				3 889

Déterminations et Appels RPC/AC: Le Ministre du Revenu national traite directement les questions concernant le Régime de pensions du Canada et l'assurance-chômage. Les employés et les employeurs peuvent lui demander de déterminer s'ils sont tenus de verser des cotisations au RPC ou des cotisations d'assurance-chômage. Un employeur pour qui une nouvelle cotisation a été établie peut en appeler auprès du Ministre pour que son cas soit reconsidéré. En 1991-1992, environ 3 075 décisions devront être rendues. Les années-personnes qui ont été affectées à l'activité ont permis de maintenir un ratio 1:1 en ce qui concerne les arrivages de déterminations et d'appels et les cas réglés, stabilisant ainsi les inventaires de clôture.

Direction et appui fonctionnels: Cette activité comprend les ressources du Bureau principal, qui représentent environ 4% de l'ensemble des ressources affectées à l'activité Appels.

Des données supplémentaires concernant le nombre d'appels réglés figurent au tableau 52.

Nombre traité par année- personne	Années- de personnes requises	Inventaire de fermeture requises	Traités	Recus	des dépenses	
					1991-1992 Budget	1991-1992 Budget
38	59,3	7 199	2 265	2 694	2 037	2 694
43	68,6	7 307	2 929	3 868	3 037	3 868
47	66,5	8 076	3 099	4 139	3 099	4 139
36	97,2	8 709	3 506		4 429	3 889
34	113,7	9 249	3 889			4 429

Tableau 51: Appels relatifs à l'impôt sur le revenu et années-personnes requises

La réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt entraînera une amélioration de l'accessibilité, de l'opportunité et des services pour les contribuables. Toutefois, les changements de procédures, c'est-à-dire des délais plus courts, une augmentation de la préparation des demandes de renseignements et des calculs plus nombreux auront pour conséquence une intensification des pressions s'exerçant sur les ressources disponibles. L'effet global de cet accroissement des responsabilités devrait être une réduction quelconque de notre productivité déclarée par rapport au nombre d'appels en matière d'impôt sur le revenu traités par année-personne.

Appels relatifs à l'impôt sur le revenu: Le nombre d'appels relatifs à l'impôt sur le revenu continue également d'augmenter régulièrement. Comme l'indique le tableau 51, une augmentation des années-personnes associées aux appels n'a pas permis de maintenir un ratio de 1:1 pour les arrivages d'appels et les cas réglés, étant donné que depuis quelques années, les appels sont plus diversifiés et plus complexes.

Données sur le rendement et justification des ressources:

Appels: Le tableau 49 présente une ventilation des ressources consacrées à cette activité.

Tableau 49: Détails des années-personnes de l'activité

(années-personnes)		Budget de dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu				
(voir le tableau 50)		589,9	527,4	485,2
Appels relatifs à l'impôt sur le revenu (voir le tableau 51)		113,7	97,2	66,5
Déterminations et Appels RPC/AC		46,4	44,4	40,3
Direction et appui fonctionnels		32,0	36,0	32,0
Total		782,0	705,0	624,0

Nota: Ne comprend pas les autres années-personnes

Oppositions relatives à l'impôt sur le revenu: En 1989-1990, on a reçu 53 112 oppositions. C'est 6 % de plus que la prévision de 50 232 indiquée dans la Partie III du Budget des dépenses de 1990-1991. C'est surtout par des gains d'efficacité et par un transfert interne de ressources de l'activité Programmes d'observation des mesures de postcotisation à cette activité qu'on est venu à bout de cette augmentation de la charge de travail. Cela a permis de traiter 48 611 cas, soit 4% de plus que la prévision de 46 876.

Pour 1990-1991, l'arrivage prévu d'oppositions est 19 % plus élevé que le nombre figurant au Budget des dépenses de 1990-1991 (52 241). Nous prévoyons que le nombre de cas traités augmentera de 15 % par rapport au chiffre du Budget des dépenses de 1990-1991 (47 272). Cela limitera la croissance de l'inventaire à 11 % par rapport aux estimations de l'an dernier de (34 753).

Nous prévoyons que les arrivages continueront d'augmenter en 1991-1992, pour atteindre un total de 66 045 oppositions. Le nombre de cas traités devrait également augmenter, pour se situer à 62 680. L'inventaire de fermeture augmentera de 9%. Des ressources supplémentaires ont été attribuées pour traiter l'augmentation du nombre d'oppositions déposées au fil des ans.

Tableau 48: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)					
1989-1990					
Réel	Budget des dépenses principal		Différence		
	\$	A-P	\$	A-P	
Appels	30 942	624	28 720	553	2 222 71
Total	30 942	624	28 720	553	2 222 71
Autres années-					
personnes	4	-	-	-	4
Total	628	553	75		

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 2,2 millions de dollars, ou de 2,7 %, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- financement supplémentaire obtenu par un Budget de dépenses supplémentaire;
- pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme 59 1 946
- des pensions;
- réductions des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés par le biais de rajustements et de transferts;
- l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants; 4
- transferts internes de l'activité Programme d'observation 12 475
- des mesures de postcotation pour répondre aux augmentations de la charge de travail; et
- dérempion de 1 million de dollars pour les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital. 75

(142) 2 222

augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitement et d'autres changements; et		1 357	
• transferts internes de l'activité Administration et services informatiques pour répondre aux augmentations de la charge de travail dus aux avis d'opposition.	51	2 516	
	77	5 604	
Il est prévu que les besoins financiers pour 1990-1991 dépasseront de 1,3 millions de dollars, soit 3,6%, les 35,3 millions de dollars qui figurent au Budget des dépenses pour 1990-1991. L'augmentation est attribuable aux éléments suivants:			
A-P (en milliers de dollars)			
• ressources supplémentaires visant à assurer le traitement adéquat des litiges fiscaux qui sont liés à la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt;	15	1 581	
• réductions associées à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et	(6)		
• réductions pour le gouvernement en général, applicables en 1990-1991 seulement.	15	1 255	

L'activité Appels représente 3,2% du total des dépenses du Programme pour 1991-1992 et 3,2 % du total des années-personnes.

Tableau 47: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
dépenses 1991-1992				
	\$	A-P	\$	A-P
Appels	42 183	782	36 579	705
	30 942			624
Total	42 183	782	36 579	705
	30 942			624
Autres années-personnes	-	-	-	4
Total	42 183	782	36 579	705
	30 942			624

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1991-1992, 93,4% sont des dépenses reliées au personnel, 6,1% d'autres dépenses de fonctionnement et 0,5% des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1991-1992 dépassent de 5,6 millions de dollars, soit 15,3%, les dépenses prévues pour 1990-1991. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- augmentation des années-personnes, des traitements, des régimes d'avantages sociaux des employés, d'autres dépenses de fonctionnement et de capital pour répondre aux augmentations de la charge de travail;
- réductions correspondant à l'élimination de la taxe de vente fédérale;
- rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables pour 1990-1991 seulement;

D. Appels

Objectif

Procurer aux contribuables un moyen de demander une révision.

Description

Cette activité consiste en un examen indépendant des cotisations ou des nouvelles cotisations contestées par les contribuables.

Les avis de cotisation présentent aux contribuables que, s'ils ne sont pas d'accord sur la cotisation, ils peuvent communiquer avec le bureau de district local pour demander des explications. Les différends qui découlent de malentendus pouvant être rectifiés au moyen d'une simple explication le sont souvent de cette façon et il n'est pas nécessaire d'avoir recours au processus officiel d'opposition.

Si le différend persiste, le contribuable peut produire un avis d'opposition et demander que la cotisation soit officiellement révisée par la Direction générale des appels. Le contribuable dispose de 90 jours à partir de la date d'expédition de l'avis de cotisation pour produire un avis d'opposition énonçant les raisons du différend et tous les faits pertinents. Un fonctionnaire des Appels au bureau de district communiquera alors avec le contribuable pour discuter de la question, et recommandera une suite à donner au chef des Appels. Le contribuable obtient le résultat de son opposition par courrier recommandé.

Si la décision ne règle pas le différend, ou si 90 jours se sont écoulés depuis la production de l'avis d'opposition, le contribuable peut interjeter appel auprès de la Cour canadienne de l'impôt pour obtenir une évaluation indépendante de son cas. La Cour canadienne de l'impôt offre deux procédures d'appel: une procédure simplifiée et une procédure officielle. (Cette dernière s'appelle la procédure générale.) Chacune a ses avantages particuliers ainsi que ses restrictions et ses règles. Le contribuable peut choisir la procédure la plus appropriée à son cas. Les décisions de la Cour de l'impôt peuvent être portées en appel devant la Cour fédérale puis devant la Cour suprême du Canada.

Le contribuable n'est pas tenu de régler les impôts contestés tant que la Cour de l'impôt est saisie d'une opposition ou d'un appel valide.

Le processus d'appel sert également à répondre aux employeurs et aux cotisations au Régime de pensions du Canada ou des cotisations à l'assurance-chômage. Tout employeur qui a fait l'objet d'une nouvelle cotisation peut interjeter appel auprès du Ministère aux fins d'un réexamen.

détails de toutes les cotisations et de tous les versements. L'augmentation prévue en 1990-1991 par rapport à 1989-1990 est attribuable essentiellement à l'augmentation des ressources approuvées pour le contrôle des charges de travail reliées aux comptes par suite de la mise en œuvre du crédit pour taxe sur les produits et services.

Calcul des intérêts: Dans les cas où il est nécessaire d'émettre manuellement un avis de cotisation ou d'une nouvelle cotisation plutôt qu'automatiquement par le système informatique principal, il faut procéder à un calcul distinct pour établir le montant applicable de l'acompte provisionnel, des intérêts sur les arriérés ou du remboursement, ainsi que des pénalités. Il faut aussi effectuer ce calcul pour certaines déclarations spéciales faisant état d'un choix; pour les décrets de remises; et pour vérifier les intérêts calculés par l'ordonnateur en cas de contestation d'un contribuable. Les besoins projetés d'années-personnes pour 1990-1991 et 1991-1992 se fondent sur la croissance annuelle prévue des volumes de charge de travail.

Correspondance avec les contribuables: En 1989-1990, le Ministère a traité près d'un demi-million de pièces de correspondance concernant les comptes, essentiellement de la part des contribuables, de leurs agents, et d'autres ministères de l'Etat. Mise à part la croissance normale en volume, la prévision pour 1990-1991 et le Budget de dépenses de 1991-1992 comprennent aussi les ressources nécessaires pour donner suite à la correspondance provenant des bénéficiaires du crédit pour taxe sur les produits et services.

Direction et soutien fonctionnels: Cela comprend les ressources du Bureau principal pour la sous-activité, ainsi qu'un certain nombre d'années-personnes consacrées à la mise à l'essai de toutes les modifications et de tous les ajouts aux nombreuses applications informatiques utilisées par le personnel des Recouvrements et de la Comptabilité. Avant 1990-1991, la Direction générale des systèmes et de la technologie informatiques du Ministère (activité 5) était responsable de la mise à jour et de la tenue des manuels d'exploitation au nom des secteurs des Recouvrements et de la Comptabilité. En 1990-1991, cette responsabilité a été transférée, avec les années-personnes correspondantes, à la sous-activité Comptabilisation des recettes, comme en témoigne l'augmentation des ressources de direction et de soutien fonctionnels indiquée pour cette année-là.

Sous-activité Comptabilisation des recettes: Le tableau 46 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 46: Détail des années-personnes de la sous-activité - Comptabilisation des recettes

Budget des dépenses	1991-1992	1990-1991	Réel 1989-1990
Traitement des versements	567,0	554,6	500,8
	353,9	353,9	319,3
	220,7	216,5	199,0
	324,6	314,5	263,9
	109,5	109,5	88,9
Direction et soutien fonctionnels			
Correspondance avec les contribuables			
Calcul des intérêts			
Contrôle comptable			
1 575,7			
1 549,0			
1 371,9			

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Traitement des versements: Le Ministère a traité plus de 23 millions de paiements ou versements provenant de particuliers, de corporations, de fiduciaires et d'employeurs en 1989-1990. Les paiements arrivent de différentes façons : par la poste, souvent accompagnés d'une déclaration de revenus; de main à main, dans un bureau de district d'impôt; ou par l'intermédiaire d'un établissement bancaire. Entre autres choses, le traitement des versements suppose : l'impression des renseignements codés de paiement au bas de tous les chèques avec un matériel de reconnaissance de caractères magnétiques; le microfilmage; la mise en lots; le classement, le contrôle et l'extraction des chèques postdatés; l'introduction des données de paiement dans le système de Traitement des données financières (TDF); et la préparation des dépôts quotidiens au crédit du Receveur général du Canada. L'introduction des versements accélérés des retenues à la source (jusqu'à quatre fois par mois pour certains employeurs à compter de janvier 1990) a donné lieu à une augmentation importante des ressources requises pour traiter le volume supplémentaire de paiements en 1990-1991 et les années suivantes.

Contrôle comptable: Le contrôle comptable comprend un certain nombre d'activités cruciales de soutien, dont : le tri, l'assemblage, la livraison et (ou) le classement de la correspondance, des déclarations, des transcriptions et des autres documents pour le compte de toute la Comptabilisation des recettes; le contrôle de ces inventaires par l'inscription et le suivi de tous les arrivages jusqu'à la fin de la suite donnée; la récupération des documents microfilmés sur demande; la production manuelle d'avis de cotisation à l'égard des déclarations pour lesquelles il n'est pas possible d'émettre automatiquement un avis informatisé; et le report des inscriptions au grand livre général et au grand livre auxiliaire pour consigner les

Parmi les mesures qu'il a prises pour réduire l'inventaire des comptes de recouvrement des comptes en souffrance de deux ans ou plus. Il a établi que de nombreux comptes étaient irrécouvrables et a effectué leur radiation conformément au Règlement sur la radiation des dettes. Ces comptes sont retirés de l'inventaire actif, mais ils peuvent être réactivés en cas de changement de la situation financière du contribuable. Par suite de cette initiative, la valeur totale des radiations au cours de cette année-là a été bien supérieure à celle des années antérieures.

Les radiations relatives aux crédits d'impôt pour la recherche scientifique ont constitué une partie importante du total des radiations effectuées par le Ministère depuis 3 ans, comme cela ressort du tableau 45. La grande augmentation du montant des impôts des corporations qui a été radié en 1989-1990 est attribuable d'abord et avant tout à une radiation extraordinaire de 174 millions de dollars dus par une grande corporation en faillite.

Tableau 45: Radiations de comptes irrécouvrables¹ par catégorie de recettes

(en milliers de dollars)					
Impôt des particuliers ¹	Impôt des corporations	Retenues sur la paye	Crédits d'impôt scientifique pour la recherche	Autres ²	Total des radiations
1985-1986 R\$cl	133 749	87 180	43 613	-	1 067
1986-1987 R\$cl	343 888	98 783	129 827	555	12 592
1987-1988 R\$cl	109 201	28 077	50 436	111 718	1 649
1988-1989 R\$cl	113 990	42 141	49 769	368 858	4 841
1989-1990 R\$cl	109 969	232 834	45 800	437 407	1 095
					827 105
					579 599
					301 081
					585 645
					265 609

- 1 Sans les radiations non fiscales.
- 2 Comprend l'impôt des non-résidents, l'impôt sur les revenus pétroliers, l'impôt sur les redevances pétrolières et d'autres sommes de provenances diverses.

Direction et soutien fonctionnels: Cela représente les ressources du Bureau principal consacrées à la sous-activité. Les responsabilités comprennent: la direction et le soutien pour le personnel de recouvrement des bureaux de district; l'élaboration et la surveillance de l'application nationale des politiques et procédures de recouvrement; et la coordination de la mise en œuvre des projets nationaux comme le Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS). Cette sous-activité comprend aussi le bureau du directeur général pour la Direction des recouvrements et de la comptabilité, y compris le personnel de coordination du budget et de soutien administratif. En 1991-1992, le total des années-personnes de la direction et du soutien fonctionnels représentera environ 4 % de l'ensemble des ressources de la sous-activité Recouvrement.

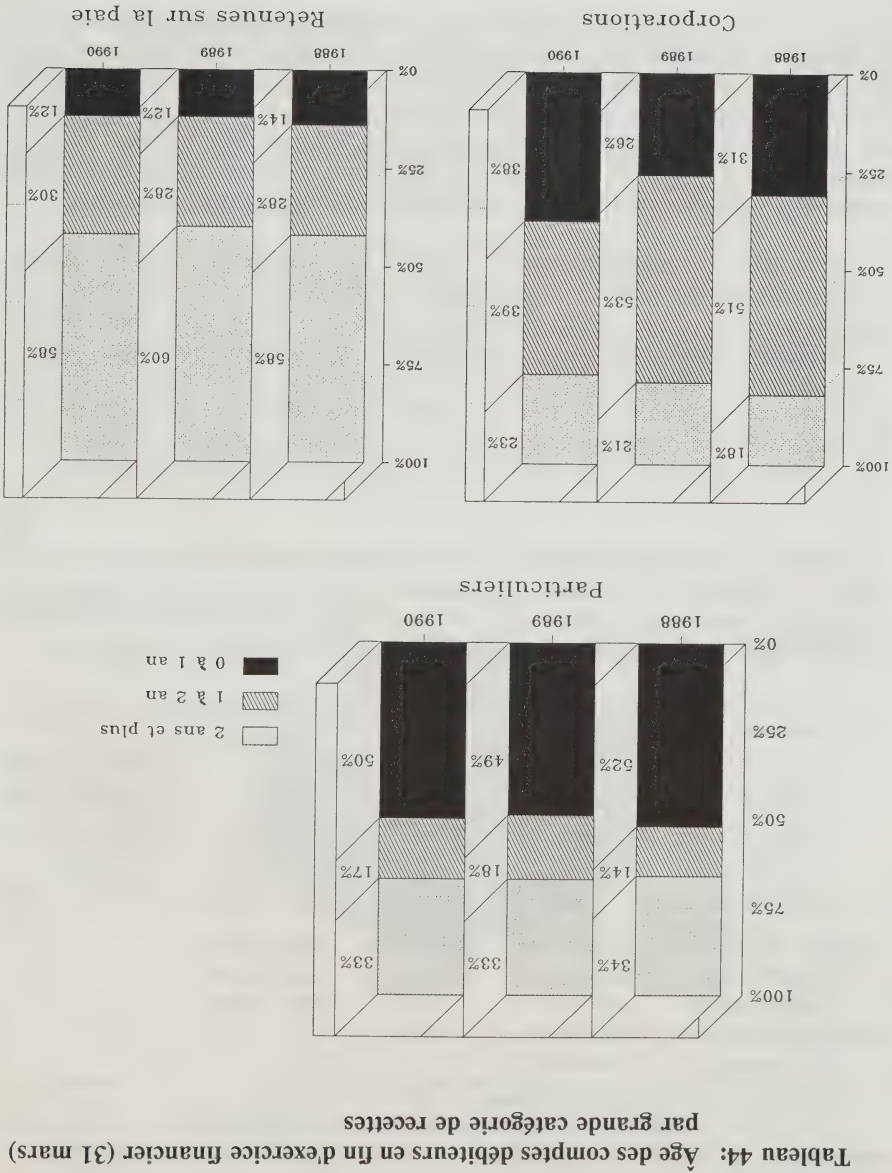


Tableau 43: Données sur le crédit d'impôt pour la recherche scientifique (CIRS) en fin d'exercice financier (31 mars)

Provision	Solde total	Solde pour créances moins la provision	Nombre de comptes/ désignations	Solde total	Provision	Solde total
(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)		(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)
1985-1986 Réel	1 730	3 218	s.o.	3 218	s.o.	3 218
1986-1987 Réel	1 350	2 691	s.o.	2 691	s.o.	2 691
1987-1988 Réel	1 044	2 156	1 100	2 156	1 100	1 056
1988-1989 Réel	742	1 704	1 431	1 704	1 431	273
1989-1990 Réel	538	1 076	904	1 076	904	172

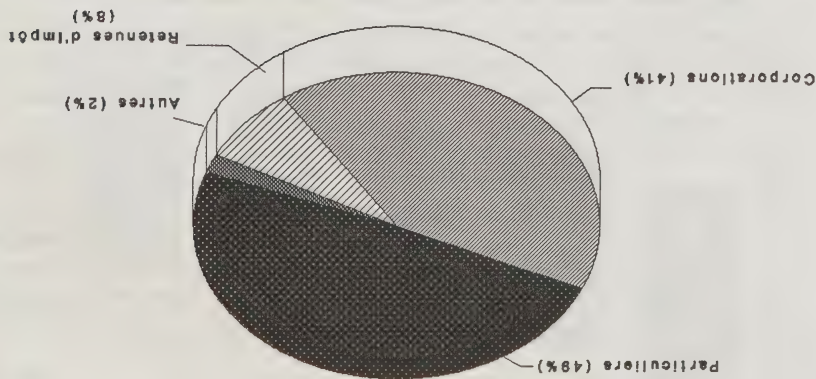
* Avant 1987-1988, il n'y avait pas provision pour créances douteuses.

Le tableau 44 présente des renseignements comparatifs concernant l'âge des comptes débiteurs au 31 mars 1988, 1989 et 1990. Pour chacune des trois grandes catégories de recettes (particuliers, corporations et retenues à la source), il indique le pourcentage des comptes débiteurs entrant dans chacune des trois catégories d'âge.

Bien que la proportion des comptes des particuliers qui datent de moins d'un an soit demeurée relativement stable aux alentours de 50 % au cours des trois années indiquées, les comptes des corporations et des retenues à la source ont tendance à demeurer dans l'inventaire beaucoup plus longtemps. Dans le cas des comptes des corporations, le pourcentage élevé de vieux comptes est essentiellement attribuable à la mesure législative sur les « impôts contestés » dont il a été question plus haut. Un grand nombre de ces comptes sont officiellement contestés et il ne peut donc y être donné suite pour une période indéterminée.

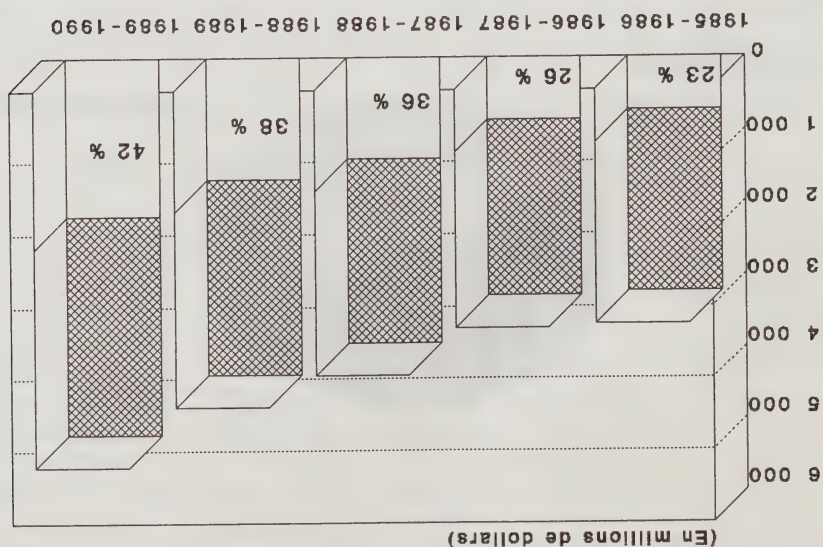
Cette catégorisation des comptes de retenues à la source, cependant, est moins significative, en raison de la fréquence à laquelle les employeurs sont tenus de verser les montants qu'ils ont retenus. Dans bien des cas, quelle que soit la rapidité avec laquelle le Ministère réussit à se faire payer le solde, le compte demeure dans l'inventaire actif parce que l'employeur ne fait pas à temps le versement mensuel, hebdomadaire ou hebdomadaire suivant. Ce cycle peut se poursuivre pour un certain temps avant que le compte ne finisse par être régularisé.

Tableau 42: Comptes débiteurs au 31 mars 1990, par catégorie de recettes, avant le crédit d'impôt pour la recherche scientifique (répartition en pourcentage)



Le tableau 43 présente des détails sur le solde à payer qui correspond au crédit d'impôt pour la recherche scientifique (impôt de la Partie VII). Chaque corporation qui a demandé un crédit d'impôt pour la recherche scientifique devait désigner le montant applicable selon la Partie VIII de la Loi de l'impôt sur le revenu, en produisant un formulaire prescrit à l'époque où elle a émis l'instrument de dette admissible. Ce montant ne devient pas une créance avant que la désignation ne soit vérifiée et qu'il ait été établi qu'il n'existe pas de compensation de l'impôt à payer ou qu'il y a de l'impôt supplémentaire à payer. Au 31 mars 1990, les vérifications effectuées avaient permis de relever des comptes débiteurs pour 488 comptes (976 millions de dollars), et 50 désignations restaient à vérifier (100 millions de dollars), ce qui, au total, a donné un inventaire de 538 comptes et désignations représentant un solde possible de 1 076 millions de dollars.

Tableau 41: Impôts contestés en pourcentage des comptes débiteurs en fin d'exercice financier (31 mars)



La répartition, par catégorie de recettes, des 5 233 millions de dollars de comptes débiteurs au 31 mars 1990 est présentée au tableau 42.

Depuis 1985-1986, l'objectif du Ministère a été non seulement d'empêcher la progression du montant des impôts en souffrance en s'efforçant de recouvrer chaque année au moins l'équivalent en dollars de l'arrivage annuel de charge de travail, mais encore de réduire l'inventaire existant. Depuis quelques années, cependant, le total des comptes débiteurs est passé de 3 239 millions de dollars en 1985-1986 à 5 233 millions de dollars en 1989-1990 (sans les crédits d'impôt pour la recherche scientifique). Le Ministère a été incapable d'atteindre l'objectif sus-indiqué pour diverses raisons, dont les suivantes :

- les incidences de la mesure législative sur les «impôts contestés» approuvée en 1985-1986, pour ce qui est du temps supplémentaire requis pour traiter le vieil inventaire. La disposition de la Loi de l'impôt sur le revenu qui concerne les «impôts contestés» restreint les activités de recouvrement de Revenu Canada, Impôt, particulièrement pour ce qui est des avis d'opposition signifiés après 1984. Essentiellement, la loi stipule qu'aucune mesure de recouvrement ne doit être prise à l'égard d'un montant contesté pendant 90 jours après le règlement de l'opposition, ce qui augmente sans cesse le pourcentage des dossiers à l'égard desquels il n'y a rien à faire (voir tableau 41) pour une période indéterminée. À l'expiration des 90 jours, il est plus difficile et par conséquent plus coûteux de recouvrer ces comptes en raison de leur âge;

- la nécessité d'affecter des percepteurs plus expérimentés pour s'occuper du Programme de crédits d'impôt pour la recherche scientifique en vertu de la Partie VIII; et

- les déficits du financement pour la croissance du volume de la charge de travail et pour l'administration des nouvelles législatives, ce qui entraîne la réaffectation interne des ressources.

Les impôts contestés viennent aussi gonfler le montant des comptes débiteurs puisque le contribuable gagne habituellement environ la moitié du montant contesté. Pour ce qui est des incidences de la loi sur le nombre de contribuables qui contestent leur cotisation, une forte proportion des impôts contestés a trait à un petit nombre de contribuables, surtout de grandes corporations ayant fait l'objet d'une nouvelle cotisation en vertu du Programme de vérification des dossiers de base.

**Tableau 39: Arrivage annuel et fermetures annuelles de comptes¹ et années-
personnes requises**

Arrivage annuel	Fermetures annuelles		Montant total	Nombre de comptes de (en milliers)	Montant total	Nombre de comptes de (en milliers)	Années- personnes requises ²	Nombre de comptes fermés par année- personne
	de dollars)	(en milliers de dollars)						
1987-1988 Réel	342 548	3 040 014	324 174	2 445 641	1 721,0	188	188	188
1988-1989 Réel	363 333	3 412 192	359 828	3 019 465	1 682,6	214	214	214
1989-1990 Réel	352 066	3 423 221	361 765	3 729 696	1 641,2	220	220	220
1990-1991 Prévu	426 950	4 700 000	362 000	3 830 000	1 659,7	218	218	218
1991-1992 Budget	365 100	4 650 000	365 100	3 830 000	1 710,7	213	213	213

1 Comptes qui sont la responsabilité du bureau de district (RBD) seulement; sans les comptes de routine qui font l'objet d'avis informatisés de recouvrement et ne sont donc pas référés aux bureaux de district.

2 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Tableau 40: Comptes débiteurs¹ en fin d'exercice financier (31 mars) avant les crédits d'impôt pour la recherche scientifique

Comptes débiteurs (en millions de \$)							
Rentées nettes en % des total	Rentées nettes (en millions de dollars)	Soles total	Provision pour créances douteuses ²	Provision pour créances douteuses ²	Provision pour créances douteuses ²	Provision pour créances douteuses ²	Provision pour créances douteuses ²
1985-1986 Réel	1 161	3 239	s.o.	3 239	72 858	4,45	4,45
1986-1987 Réel	1 280	3 303	1 403	1 900	80 700	4,09	4,09
1987-1988 Réel	1 457	3 953	1 777	2 176	93 915	4,21	4,21
1988-1989 Réel	1 448	4 393	1 690	2 703	98 303	4,47	4,47
1989-1990 Réel	1 484	5 233	1 995	3 238	109 003	4,80	4,80

1 Sans les recettes non fiscales à recevoir.

2 Avant 1986-1987, les Comptes publics ne reflétaient pas de «Provision pour créances douteuses», mais indiquaient plutôt la valeur des comptes déjà désignés comme irrécouvrables (y compris les impôts des faillis et les cas de mise sous séquestre). Ainsi, le montant total déclaré comme irrécouvrable au 31 mars 1986 était de 517 millions de dollars.

utilisées cette année-là a été inférieure à la prévision, en partie grâce aux gains de productivité, mais aussi parce que l'arrivage de nouveaux comptes renvoyés aux agents des recouvrements des bureaux de district pour suite à donner a été inférieur aux prévisions.

Par contraste, on s'attend que les arrivages de nouveaux comptes en 1990-1991 et la valeur correspondante dépassent de 18 % ce qu'on avait prévu initialement, par suite surtout du récent ralentissement économique et de ses effets négatifs sur la ponctualité des paiements des contribuables. Cela ressemble à ce qui s'est produit en 1981, année où un fléchissement de l'économie avait provoqué une diminution de 30 % de l'arrivage. En raison des contraintes de ressources, cependant, on s'attend que le nombre de fermietures reste conforme aux prévisions, alors que le montant des comptes fermés devrait dépasser de 390 millions de dollars la projection du Budget de 1990-1991.

Pour 1991-1992, le Ministère projette de restructurer la charge de travail des recouvrements de manière à pouvoir régler un nombre accru de comptes débiteurs au moyen d'avis informatisés de recouvrement et, sauf en dernier ressort, à ne pas en confier le recouvrement à un agent des recouvrements du bureau de district. Le niveau des arrivages s'en trouvera réduit et plus facile à gérer, à la mesure des ressources disponibles. Néanmoins, la valeur en dollars de ces arrivages sera relativement élevée parce que la valeur moyenne des comptes rattachés à un bureau de district en 1991-1992 sera, prévoit-on, de 16 % plus haute qu'en 1990-1991. Si la conjoncture économique actuelle devait durer jusqu'en 1991-1992, la perception des comptes débiteurs serait probablement plus difficile et prendrait probablement plus de temps; ainsi, on estime que le montant total des comptes fermés correspondra à peu près à la prévision pour 1990-1991. Pour la même raison, on prévoit une petite réduction du nombre de comptes fermés par année-personne.

Direction et soutien fonctionnels: Cela représente les ressources du Bureau principal consacrées à cette sous-activité. L'augmentation en 1990-1991 concerne essentiellement la création d'une équipe de projet qui est responsable de la planification et de la mise en œuvre d'importantes modifications au fichier des relevés d'emploi du Régime de pensions du Canada. L'objectif de ce projet triennal est d'améliorer la qualité des renseignements saisis dans le fichier des relevés d'emploi, pour faire en sorte que tous les cotisants au Régime de pensions du Canada se voient créditer toutes leurs cotisations. En 1990-1991, on prévoit aussi les ressources de développement correspondant au programme TFRD. Trois autres années-personnes seront attribuées à la direction et au soutien fonctionnels en 1991-1992 pour la mise en œuvre de la phase II du Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS) dans les centres fiscaux.

Sous-activité Recouvrements: Le tableau 38 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 38: Détail des années-personnes de la sous-activité - Recouvrements

Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990
1 710,7	1 659,7	1 628,2
71,4	71,4	63,4
1 782,1	1 731,1	1 691,6

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Programme de recouvrements: L'évaluation permanente de cette sous-activité se mesure en nombre de comptes fermés par année-personne. Le nombre annuel de fermetures indiqué au tableau 39 représente les inventaires de dossiers des bureaux de district qui ont été réglés ou dont on a disposés au cours de l'année. Plus particulièrement, un compte est fermé lorsque la mesure de recouvrement donne des résultats et que le montant dû est recouvert, ou lorsqu'il est déclaré irrécouvrable et radié.

En 1989-1990, le nombre de fermetures a dépassé les arrivages pour la première fois en plusieurs années, évenement qui coïncide avec la mise en œuvre de la phase I du Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS). Une autre indication de l'efficacité de ce nouveau système est peut-être que les recettes réelles perçues ont dépassé de près de 700 millions de dollars les prévisions pour 1989-1990. Par ailleurs, le nombre d'années-personnes

personnes pour le rétablissement partiel du programme VARE, l'augmentation totale du nombre d'années-personnes est minime en raison du détournement de ressources nécessaire pour faire face à l'extraordinaire augmentation des demandes de décision émanant de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada par suite des modifications récentes à la Loi sur l'assurance-chômage (projet de loi C-21).

Aide aux contribuables, interprétations et décisions: En 1989-1990, le personnel des Retenues à la source a répondu à un total de 1,8 million de demandes de renseignements que les employeurs lui ont adressées par téléphone, au comptoir et par correspondance. En outre, comme le Ministère est responsable de l'application de la Partie I du Régime de pensions du Canada et des Parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage, l'Impôt est tenu de rendre des décisions sur la question de savoir si des particuliers sont assujettis aux dispositions du R.P.C. et d'A.-C., et de faire d'autres déterminations à la demande de Santé et Bien-être Canada (R.P.C.) et de la Commission de l'emploi et de l'immigration du Canada (A.C.). Au total, plus de 29 000 de ces cas lui ont été référés en 1989-1990. Comme on l'a vu plus haut, l'accroissement de la demande de décisions découlant du projet de loi C-21, qui a reçu la sanction royale le 23 octobre 1990, a obligé à accroître considérablement le nombre d'années-personnes affectées à cette tâche en 1990-1991 et 1991-1992. Il y a aussi, pour les deux années, des ressources supplémentaires approuvées pour le traitement des demandes de renseignements des employeurs au sujet de la réforme des pensions.

Traitement des déclarations de renseignements et rajustements: Ce secteur est responsable du rassemblement et du tri des déclarations de renseignements qui arrivent et des feuillets d'accompagnement; de la «mise au point» et du rapprochement des déclarations en prévision de la saisie des données; de la communication avec les employeurs lorsque des renseignements sont absents ou incomplets; de la coordination de l'apport et du traitement des déclarations produites sur support électronique; de l'envoi aux employeurs de demandes officielles de production des déclarations manquantes; de la préparation et du traitement de feuillets modifiés et de documents sommaires pour les déclarations de renseignements; et d'autres fonctions connexes.

Les ressources prévues pour ces activités sont fondées sur le nombre réel de déclarations de renseignements et feuillets produits pour 1989, soit 1,4 million et 23,4 millions respectivement, rajusté pour tenir compte de la croissance projetée du nombre d'employeurs actifs. Cependant l'augmentation supérieure à la normale du nombre d'années-personnes pour 1991-1992 comprend aussi les ressources supplémentaires pour tenir compte des changements consécutifs à la réforme des pensions, ainsi que les ressources approuvées pour la mise en œuvre d'un Programme de traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD).

Tableau 37: Dossiers de non-résidents vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars) ¹	Années-personnes requises ²	Dossiers vérifiés par année-personne	Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (\$)
4 475	33 967	29,2	153
4 396	69 019	28,5	154
2 664	27 930	19,7	135
3 128	32 841	23,0	136
6 576	69 344	48,0	137
des dépenses			
1987-1988 Réel			7 590
1988-1989 Réel			20 023
1989-1990 Réel			10 484
1990-1991 Prévu			10 499
1991-1992 Budget			10 545

1 Les impôts supplémentaires établis comprennent les impôts fédéraux seulement; les non-résidents ne sont pas assujettis à l'impôt provincial.

2 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Programmes d'exécution - Autres: La plupart des autres ressources d'exécution des Retenues à la source sont consacrées à la revue et au contrôle des comptes de versement maintenus par le système informatique pour les montants retenus à la source par les employeurs et par ceux qui versent un impôt des non-résidents. Cela comporte la surveillance de tous les comptes, qui sont au nombre d'environ 1,4 million au 31 mars 1990, pour s'assurer que les retenues d'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-chômage sont versées de façon régulière et périodique, que ce soit hebdomadaire, bi-hebdomadaire ou mensuelle. À cette fin, il est souvent nécessaire de communiquer par téléphone ou par écrit avec l'employeur ou le contribuable pour lui demander pourquoi ses versements ne sont pas faits ou sont en retard.

Une partie relativement petite des autres ressources d'exécution est consacrée au Programme de vérification des avantages et du revenu d'emploi (VARE), qui examine certains genres de revenu d'emploi (particulièrement les avantages) pour vérifier qu'ils soient traités convenablement et que les employeurs font et déclarent les bonnes retenues à la source. Avec une dépense de 27 années-personnes en 1989-1990, ce programme a effectué 1 755 vérifications de ce genre et repéré plus de 82 millions de dollars de revenus non déclarés.

Pour les autres programmes d'exécution, les années-personnes prévues pour 1990-1991 représentent une augmentation normale des volumes de la charge de travail sur 1989-1990 conformément à la croissance prévue du nombre de comptes de versements des employeurs. En 1991-1992, malgré l'ajout de vingt années-

considérable des montants supplémentaires établis pour 1990-1991 et 1991-1992 par rapport aux années antérieures, par suite de l'amélioration du processus de sélection pour la vérification et de la concentration des ressources disponibles sur les dossiers de paye plus considérables qui présentent les plus grands risques d'inobservation.

Tableau 36: Dossiers de paye vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Impôts supplémentaires établis ¹	Années-personnes requises ²	Dossiers vérifiés par année-personne	Impôts supplémentaires établis par dossier vérifié (\$)
(en milliers de dollars)			
1987-1988 Réel	73 564	207 764	354,2
1988-1989 Réel	76 329	230 904	372,7
1989-1990 Réel	78 545	255 974	376,1
1990-1991 Prévu	75 700	315 150	370,0
1991-1992 Budget	76 507	317 222	373,8
			205
			4 146
			2 824
			3 025
			3 259
			4 163

1 Les montants supplémentaires établis comprennent les impôts fédéraux et provinciaux, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-chômage.

2 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Programmes d'exécution - Vérification des non-résidents: On vérifie les payeurs canadiens, que la loi oblige à retenir un impôt sur les revenus versés à des non-résidents, pour s'assurer qu'ils se conforment aux dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu concernant les retenues et les versements. Le tableau 37 indique un nombre moins élevé de dossiers vérifiés par année-personne après 1988-1989 en raison du besoin toujours croissant de concentrer les ressources et les connaissances disponibles sur les corporations plus grandes, et habituellement plus complexes, qui retiennent des impôts sur les paiements versés à des non-résidents et en font le versement. Le nombre d'années-personnes estimées pour 1991-1992 comprend les ressources supplémentaires approuvées pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution. Par conséquent, on prévoit une augmentation considérable du nombre de dossiers à vérifier et des impôts supplémentaires établis correspondants. L'augmentation typique des impôts supplémentaires établis en 1988-1989 venait de ce que les vérifications de plusieurs grandes corporations ont donné lieu à l'établissement extraordinaire de retenues d'impôts supplémentaires des non-résidents.

Programmes d'exécution - Vérification de la paye: Les vérifications des feuilles de paie ont pour objet d'assurer que l'impôt sur le revenu, les cotisations au Régime de pensions du Canada et les cotisations d'assurance-chômage sont bien retenues sur les salaires des employés et qu'elles sont versées rapidement et intégralement. Comme on peut le voir au tableau 36, le nombre d'années-personnes à consacrer à la vérification des dossiers de paye en 1991-1992 demeure à peu près inchangé par rapport aux prévisions pour 1990-1991 et aux données réelles de 1988-1989 et 1989-1990. Malgré cela, on prévoit une augmentation

1 Comprend la revue et le contrôle des comptes des employeurs et des contribuables non résidents, et les activités connexes de correction des erreurs; et le Programme de vérification des avantages et du revenu d'emploi (VARE).

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes.			
Budget des dépenses 1991-1992	Prévu 1990-1991	Réel 1989-1990	
373,8	370,0	374,8	Programmes d'exécution:
48,0	23,0	19,6	Vérification de la paye (voir tableau 36)
570,5	567,5	534,3	Vérification des non-résidents (voir tableau 37)
626,0	564,2	446,2	Autres
423,9	363,2	326,6	Aide aux contribuables, interprétations et décisions
98,0	95,0	70,0	Traitement des déclarations de renseignements et rajustements
2 140,2	1 982,9	1 771,5	Direction et soutien fonctionnels

Sous-activité Retenues à la source: Le tableau 35 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Données sur le rendement et justification des ressources

- réductions des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés par le biais de rajustements et de transferts; et (345)
 - péremption de 45 années-personnes et de 2,6 million de dollars pour les traitements, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital. (45) (2 603)
- 130 1 592

Tableau 34: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)									
1989-1990									
Budget des dépenses principal									
Différence									
A-P									
\$									
A-P									
\$									
A-P									
Retenues à la source									
86	2 605	1 685	65 063	1 771	67 668	1 771	65 063	1 685	2 605
Recouvrements									
2	(988)	1 690	77 051	1 692	76 063	1 692	77 051	1 690	(988)
Comptabilisation des recettes									
	(25)	1 372	43 710	1 372	43 685	1 372	43 710	1 372	(25)
Total									
88	1 592	4 747	185 824	4 835	187 416	4 835	185 824	4 747	1 592
Autres années-personnes									
42	27	69	27	69	27	69	27	69	42
Total									
130	4 774	4 904	4 774	4 904	4 774	4 904	4 774	4 904	130

Explication de la différence: Les besoins financiers réels excèdent de 1,6 millions de dollars, ou de 0,9%, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- financement supplémentaire obtenu par un Budget de dépenses supplémentaire:

pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme 114 3 762

des pensions;

pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution; 15 558

pour les travaux préparatoires à la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services; 4 220

- l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants; 42

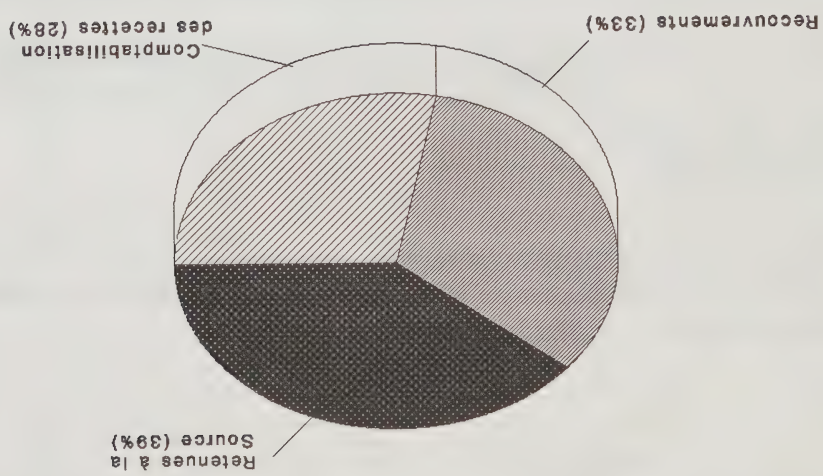


Tableau 33: Dépenses des Recouvrements et comptabilité par sous-activité en 1991-1992 (ventilation en pourcentage)

191 6 348

- ressources supplémentaires pour améliorer les programmes de perception et de comptabilisation; 50 1 985
- réductions liées à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et (94)
- réductions pour le gouvernement en général, applicables à 1990-1991 seulement. (1 677)

•	augmentation des années-personnes, des traitements des régimes d'avantages sociaux des employés, d'autres dépenses de fonctionnement et de capital pour répondre aux augmentations de la charge de travail;	45	2 559
•	augmentation correspondant au projet de loi C-21, modifications à la Loi sur l'assurance-chômage;	25	968
•	financement pour le développement et le traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD);	15	621
•	réductions correspondant à l'élimination de la taxe de vente fédérale;	(20)	
•	rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables en 1990-1991 seulement;	1	677
•	augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitement et d'autres changements; et	7	876
•	transferts internes des activités Aide aux contribuables et traitement des déclarations d'impôt, et Administration et services informatiques pour répondre aux augmentations de la charge de travail dans les sous-activités Retenus à la source et Comptabilisation des recettes.	44	1 728
		—	234
		19	111
Il est prévu que les besoins financiers pour 1990-1991 dépasseront de 6,3 millions de dollars, soit 3,1%, le Budget des dépenses pour 1990-1991 de 203,9 millions de dollars. L'augmentation s'explique de la façon suivante:			
A-P (en milliers de dollars)			
•	ressources supplémentaires pour les coûts de programme	101	4 261
•	ressources supplémentaires pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme des pensions;	40	1 873

Tableau 32: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
		A-P	A-P	A-P
		\$	\$	\$
Retenus à la source	89 994	2 140	80 167	67 668
	Recouvrements	1 782	69 697	76 063
	Comptabilisation	63 886	1 576	43 685
	des recettes	229 311	5 498	187 416
Total		229 311	210 200	4 835
Autres années-personnes		37	38	69
Total		5 535	5 301	4 904

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1991-1992, 96,8% sont des dépenses reliées au personnel, 2,6% sont d'autres dépenses de fonctionnement et 0,6% sont des dépenses en capital.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1991-1992 excèdent de 19,1 millions de dollars, soit 9,1%, les dépenses prévues pour 1990-1991. L'augmentation est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- augmentation des dépenses pour le rétablissement partiel des programmes d'exécutions; 65 2 773
- augmentation des années-personnes et une réduction pour les travaux préparatoires à la mise en oeuvre de crédit pour taxe sur les produits et services y compris une réduction de 1 autre année-personne; 15 (92)
- augmentation du financement pour l'administration de la réforme des pensions; 25 1 021

L'activité Recouvrements et comptabilité représente 17,2% du total des dépenses du Programme pour 1991-1992 et 22,8% du total des années-personnes.

Sommaires des ressources

Les détails sont consignés selon le genre de recettes (particulier, corporation, fiduciaire, non-résident, etc.), y compris: les cotisations au Régime de pensions du Canada, les cotisations à l'assurance-chômage, les impôts provinciaux, les pénalités, les intérêts, les ordonnances des tribunaux de la famille pour le ministère de la Justice, et les divers programmes de crédits d'impôt. Cette sous-activité comprend aussi l'administration des exigences statutaires pour le transfert de fonds aux gouvernements provinciaux.

Le traitement des versements comporte la comptabilisation des paiements reçus avant la production (acomptes provisionnels, retenues à la source), des paiements reçus au moment de la production, par l'intermédiaire des banques ou directement des contribuables, et des paiements reçus par chèques postdatés suite à des mesures de recouvrement.

Comptabilisation des recettes: Cette sous-activité comprend les programmes destinés: à établir et à maintenir des méthodes et procédures pour le report des inscriptions nécessaires au grand livre général et au grand livre auxiliaire pour la consignation des détails de toutes les cotisations et de tous les versements; et, à assurer que les personnes qui sont travailleurs indépendants ou ont un revenu provenant de sources autres que d'emploi versent les acomptes provisionnels requis pendant l'année d'imposition en fonction d'une estimation de leur impôt à payer.

Ce programme constitue la dernière étape du processus de recouvrement des impôts. Tous les efforts de promotion de l'autocotisation et toutes les mesures visant l'observation se révéleraient inutiles si les impôts établis n'étaient pas finalement recouvrés par l'Etat.

On adresse d'abord aux contribuables des rappels produits par ordinateur. Lorsque cette mesure ne donne pas les résultats souhaités, les comptes visés sont communiqués aux bureaux de district pour suite à donner directement. On essaie d'en arriver à une entente pour le paiement des impôts en souffrance en tenant compte de la situation financière du contribuable et de la nécessité de garder à jour le paiement des impôts pour l'année courante. Lorsque le contribuable persiste à ne pas payer ses impôts et n'a pas pris d'arrangement satisfaisant avec le Ministère afin de régler sa dette, le Ministère peut procéder à la saisie du revenu et des dépôts en banque du contribuable, ainsi que des sommes dues au contribuable par des tiers. Dans les cas extrêmes, ce qui arrive rarement, le Ministère peut saisir et vendre les biens d'un contribuable.

Objectif	Description
Percevoir et comptabiliser les paiements au titre de l'impôt sur le revenu, du Régime de pensions du Canada et de l'assurance-chômage.	

Le processus de perception et de comptabilisation des recettes fiscales comporte trois étapes: recouvrements avant cotisation, ou retenues à la source; recouvrements postcotisation; comptabilisation des cotisations et des recouvrements.

Par conséquent, cette activité comprend les trois sous-activités suivantes:

Retenues à la source: La principale source de recettes pour l'État consiste en sommes retenues à la source par les employeurs et versées par ceux-ci pour payer l'impôt sur le revenu, les cotisations à l'assurance-chômage et les cotisations au Régime de pensions du Canada. Des retenues à la source sont également imposées sur certains paiements faits à des non-résidents.

Cette sous-activité comprend les programmes destinés à assurer que: tous les employeurs sont inscrits et reçoivent les renseignements nécessaires pour se conformer aux dispositions de la loi concernant les retenues et les versements; les renseignements sur les exigences de retenues et de versements pour les paiements effectués à des non-résidents sont facilement disponibles; les retenues appropriées sont effectuées et versées promptement; les feuillets de renseignements détaillant le revenu et les retenues du contribuable sont remis au contribuable; et les copies des feuillets de renseignements et une déclaration détaillant les paiements, les retenues et les versements sont produits avec exactitude et à temps. Des vérifications sont effectuées dans les cas où le payeur est soupçonné de contrevenir à la loi et, au besoin, on force l'intéressé à se conformer à la loi en lui imposant des pénalités et, dans les cas extrêmes, en lui intentant des poursuites.

Recouvrements: La plupart des contribuables paient le solde de leurs impôts promptement, soit au moment de la production de leur déclaration, soit sur réception d'un avis de cotisation, à l'exception cependant d'un nombre relativement petit, mais néanmoins important. Des mesures de recouvrement s'imposent lorsqu'il y a des soldes impayés sur les déclarations produites, des retenues à la source non versées et, dans les cas où des contribuables, surtout de ceux dont le revenu n'est pas assujéti aux retenues à la source, omettent délibérément de payer leur dû.

Tableau 31: Résultats des enquêtes sur la fraude fiscale (1)

Impôt	Pénalités	Intérêts	Amendes	Total (en milliers de dollars)	Pénalités d'emprisonnement imposées par le tribunal
établis (en milliers de dollars)	Pénalités (en milliers de dollars)	Intérêts (en milliers de dollars)	Amendes imposées (en milliers de dollars)	imposé par le tribunal (2)	
(2)	(2)	(2)	(3)	(2)	
1985-1986 Réel	27 753	4 747	6 719	39 219	6
1986-1987 Réel	20 179	4 592	3 880	28 651	4
1987-1988 Réel	27 061	3 932	4 572	35 565	4
1988-1989 Réel	47 722	7 917	5 414	77 165	4
1989-1990 Réel	91 692	7 061	37 271	153 261	9

1 Les résultats pour toutes les années comprennent les impôts fédéraux et provinciaux supplémentaires établis.

2 Les résultats pour les exercices financiers 1988-1989 et 1989-1990 ont été réduits pour les appels. Le total des résultats en dollars a été réduit de 1 421 691 \$ et 5 153 509 \$ respectivement pour 1988-1989 et 1989-1990. Le rajustement pour les appels découle essentiellement des affaires classées les années antérieures et dont l'appel a été réglé dans l'année en cours. Il existe un système de saisie des données pour fournir ces renseignements de façon permanente.

3 On a rajusté les montants déjà déclarés pour les Amendes afin d'inclure les amendes imposées par le tribunal aux non-déclarants décelés grâce aux Programmes d'exécution spéciale.

Alors que les pénalités et les intérêts tendent à être fonction de l'ampleur des impôts supplémentaires établis, les amendes sont fonction du nombre, de la valeur en dollars et des résultats des poursuites. Ainsi, dans une poursuite particulière en 1989-1990, le tribunal a imposé une amende de 10 millions de dollars.

Au cours des deux dernières années, il y a eu une augmentation ininterrompue du nombre de cas donnant lieu à des changements importants d'impôt. Les cas de fraude fiscale reliés au crédit d'impôt pour la recherche scientifique ont représenté une bonne part de l'augmentation. Pour les années 1988-1989 et 1989-1990, les cas de CIRIS ont produit des impôts supplémentaires établis de 13,5 millions de dollars et 60 millions de dollars respectivement.

Il n'est pas possible de reconstruire les données pour les exercices financiers 1985-1986, 1986-1987 et 1987-1988 afin de refléter ces changements. Par conséquent, on ne peut établir une comparaison exacte des résultats en dollars antérieurement à 1988-1989 avec ceux de 1988-1989.

- Les résultats ont été rajustés, depuis 1988-1989, en fonction des résultats des appels.
- Il n'existe pas de données sur les intérêts pour les années antérieures à 1988-1989.
- Les impôts supplémentaires établis indiqués pour 1988-1989 et 1989-1990 comprennent les impôts supplémentaires établis par suite des vérifications du PES, pour des montants de 6,2 millions de dollars et 12,6 millions de dollars respectivement.
- Depuis 1988-1989, pour ce qui est des cas renvoyés au ministère de la Justice, les impôts supplémentaires établis comprennent désormais les impôts établis pour des renvois courants avant la fin des poursuites. Avant 1988-1989, les impôts supplémentaires établis pour cette composante ne reflétaient que les cotisations découlant des poursuites terminées.

Comme le Ministère n'a plus compétence sur les cas après les avoir confiés au ministère de la Justice, et parce qu'il ne serait pas opportun de se livrer à des conjectures sur l'issue de cas dont les tribunaux sont saisis, les tableaux 30 et 31 ne présentent que des données historiques.

Tableau 30: Programme d'enquêtes sur l'évasion fiscale, vérifications d'exécution spéciale et années-personnes requises

Cas soumis à l'enquête						
Affaires classées sans renvoi au ministère de la Justice (1)	Poursuites au ministère des affaires judiciaires (2)	Poursuites terminées par le ministère de la Justice selon l'inventaire des affaires judiciaires (3)	Programme d'exécution spéciale (PES) vérifications terminées (4)	Années-personnes correspondant aux cas soumis à l'enquête, aux poursuites et aux vérifications et PES effectuées	1985-1986 Réel	1986-1987 Réel
343	133	476	148	306	514,7	531,7
394	155	549	130	333	563,2	554,8
292	168	460	123	283	550,6	
286	160	446	103	213		
303	165	468	123	282		
1985-1990 Réel						

1 Cette colonne présente les cas qui ont pris fin aux stades de l'enquête préliminaire ou de l'enquête intégrale et qui, comme tels, n'ont pas été confiés au ministère de la Justice pour poursuite. Les enquêtes intégrales ont représenté la majorité des cas résultant en d'autres règlements selon les Plans de dépenses des anciennes Parties III du Budget des dépenses. L'autre composante des autres règlements comprenait les cas retirés par le ministère de la Justice. Ces cas figurent déjà dans le nombre de poursuites confiées au ministère de la Justice.

2 Les poursuites terminées sont la conséquence des renvois courants et passés au ministère de la Justice.

3 Les vérifications d'exécution spéciale ont pour objet de déterminer et d'établir les impôts à payer par les personnes qui tirent un revenu d'activités illégales.

4 Les chiffres de toutes les années comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants. On a refait la présentation des années-personnes pour 1989-1990 et les années antérieures afin de refléter la nouvelle structure du cadre de planification opérationnelle.

Le tableau 31 présente les résultats des programmes indiqués au tableau précédent. Un certain nombre de changements de méthodologie de déclaration se repercutent sur les résultats du tableau 31 à compter de 1988-1989 :

Ces connaissances spécialisées en évaluation sont nécessaires pour l'application de nombreuses parties de la Loi de l'impôt sur le revenu touchant les gains en capital, et dans les opérations où la juste valeur marchande des biens a des conséquences sur la situation fiscale. En 1989-1990, 1 524 évaluations de biens immobiliers ont été effectuées.

Direction et soutien: Cela comprend le personnel du Bureau principal pour cette sous-activité. Les responsabilités comprennent la direction et l'appui aux bureaux de district pour les divers programmes de vérification, et la mise au point et la surveillance des systèmes d'information de gestion correspondants. Cela comprend aussi le personnel de bureau qui s'occupe du calcul détaillé de l'impôt et des intérêts à payer par suite de rajustements faits par le vérificateur, et la préparation en direct des avis de cotisation qui en découlent.

Service aux autres programmes: Le personnel de vérification assure des services à d'autres secteurs du Ministère, notamment en répondant aux demandes de renseignements des contribuables lorsque la question exige des connaissances spécialisées de vérificateur. Un service de renseignements fiscaux pour les entreprises est aussi offert pour les demandes de renseignements complexes qui arrivent directement du public ou d'autres secteurs du Ministère. Le personnel de vérification a traité quelques 40 153 demandes de renseignements d'entreprises en 1989-1990. En outre, le personnel de vérification traite les certificats de décharge concernant les contribuables décédés.

Sous-activité Enquêtes sur la fraude fiscale: Les questions fiscales et les pratiques commerciales inhérentes aux cas confiés aux Enquêtes sur la fraude fiscale demeurent complexes, comme en témoignent les cas comportant des crédits d'impôt pour la recherche scientifique (CIRS). En outre, le nombre de contestations judiciaires et le nombre de cas contestés se sont multipliés, ce qui oblige le personnel à consacrer plus de temps à la préparation des causes et aux comparutions devant les tribunaux et moins à la préparation de nouveaux dossiers. Comme l'indique le tableau 30, des fluctuations du nombre de cas soumis à une enquête se produisent chaque année en raison du degré variable de ces facteurs ainsi que du nombre d'années-personnes disponibles et de l'ampleur des poursuites confiées au ministère de la Justice. Il faut noter que, par suite de l'augmentation du nombre d'années-personnes utilisées en 1989-1990 par rapport à 1985-1986, le nombre annuel des poursuites confiées au ministère de la Justice a augmenté de 24 %, passant de 133 à 165. Les poursuites confiées au ministère de la Justice sont une composante essentielle des efforts que font les Enquêtes sur la fraude fiscale pour favoriser l'observation volontaire et la confiance du public en l'intégrité du système d'autocotisation.

3 Le budget fédéral du 23 mai 1985 a mis fin au Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et institué le Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental.

4 Le Programme du crédit d'impôt à l'investissement au Cap-Breton a commencé le 1^{er} avril 1988.

5 Comme dans les tableaux précédents, le total des incidences courantes pour 1988-1989 et 1989-1990 ne comprend pas les réductions de 3 000 \$ et 2 460 000 \$ respectivement pour les appels. Le total des incidences courantes reflète les impôts fédéraux seulement.

6 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Sélection des dossiers et revue de la vérification: En appliquant diverses formules statistiques ou divers critères de sélection des dossiers, on produit des listes de déclarations de revenus des contribuables qui affichent les plus fortes probabilités d'inobservation. Les vérifications sur place varient avec la complexité de la déclaration du contribuable et comportent un examen limité ou détaillé des registres des contribuables. En établissant et percevant les impôts, le Ministère a pour principal objectif de traiter chaque contribuable équitablement et avec impartialité. Les vérifications sont revues dans les bureaux de district, alors que le Bureau principal coordonne et vérifie ses examens pour s'assurer que les lois fiscales sont appliquées de façon convergente et uniforme. Le tableau 25 indique que l'on s'attend à une diminution des ressources disponibles pour cette charge de travail. La réduction reflète le repositionnement du personnel de la Revue de la vérification dans les programmes de vérification, particulièrement dans le programme de vérification des corporations.

Évaluations des biens immobiliers et évaluations des biens mobiliers: Les Programmes d'évaluation des biens immobiliers et d'évaluation des biens mobiliers sont des fonctions d'appui aux programmes ministériels d'observation qu'administre la Direction des programmes de vérification. L'activité principale du Programme d'évaluation des biens immobiliers est de traiter des renvois concernant des questions d'évaluation relatives aux participations dans des biens immobiliers, des biens personnels désignés et d'autres biens corporels. En 1989-1990, 4 818 évaluations de biens immobiliers ont été effectuées.

L'objet du Programme d'évaluation des biens mobiliers est d'établir la juste valeur marchande des biens pour lesquels il n'y a pas de cours coté, comme les actions dans des corporations privées, les sociétés, les entreprises individuelles, les droits d'auteur, les brevets, l'achalandage et l'avoir propre d'entreprises semblables.

scientifique (CIRS) à vérifier. Cet encouragement fiscal a pris fin en 1985, et on en est actuellement à liquider le programme de vérification correspondant. D'importantes cotisations ont été établies en 1987-1988 et 1988-1989, lorsque le programme de vérification du CIRS était en pleine activité

La diminution de la charge de travail du CIRS a été plus que compensée par le programme crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental (RS & DE), qui exige une activité de prévérification par opposition à une activité de postvérification. En outre, le personnel de la Direction des programmes de vérification joue un rôle d'éducation des contribuables en tenant des séminaires et en fournissant des documents pour expliquer les détails de ce programme aux contribuables intéressés. Le programme de RS & DE est bien reçu dans les milieux d'affaires. S'il est si bien reçu, c'est dans une large mesure grâce à la capacité du Ministère de traiter les demandes sans tarder. En 1989-1990, la plupart des demandes ont été traitées en moins de 180 jours. Cela représente une grande amélioration par rapport à l'expérience de 1988-1989, où moins de 50 % des demandes ont pris moins de 300 jours. Etant donné sa nature, le programme de RS&DE donne lieu à des cotisations beaucoup moins élevées.

Tableau 29: Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises - Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux

des dépenses	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Réel	1990-1991 Prévu	1991-1992 Budget
	553	225	4 197	s.o.	458
Crédit d'impôt	225	827	4 004	80	534
recherche	225	827	4 004	80	534
pour la	225	827	4 004	80	534
scientifique et	225	827	4 004	80	534
crédit d'impôt	225	827	4 004	80	534
Crédit	225	827	4 004	80	534
Impôts supplé-	225	827	4 004	80	534
Rembour-	225	827	4 004	80	534
Total des	225	827	4 004	80	534
incidences	225	827	4 004	80	534
Années-	225	827	4 004	80	534
personnes	225	827	4 004	80	534
requises	225	827	4 004	80	534
(5)	225	827	4 004	80	534
(6)	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	534
	225	827	4 004	80	

Le tableau 29 comprend la vérification des régimes de revenu différé et des programmes d'encouragements fiscaux. Le programme de vérification des régimes de revenu différé pour 1991-1992 fait actuellement l'objet d'une revue, et, par conséquent, on ne fait pas état de vérifications pour cette année. On considère que la vérification des programmes d'encouragements fiscaux est obligatoire et on lui consacre les ressources nécessaires selon le volume et la complexité. La diminution des incidences courantes pour les années de prévision et de budget reflète le fait qu'il ne reste que peu de dossiers relatifs au crédit d'impôt pour la recherche

Students.

Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les

les impôts fédéraux sont reflétés.

2 De même, pour les déclarations T3 de fiduciaires, le total des incidences courantes pour 1988-1989 et 1989-1990 ne comprend pas les réductions de 86 000 \$ et 359 000 \$ respectivement pour les appels. Dans les deux cas, seuls les impôts fédéraux sont réduits.

respectively.

Comme au tableau précédent, les réductions de 6 448 000 \$ et 7 961 000 \$ ne se reflètent pas dans le total des incidences réelles pour 1988-1989 et 1989-1990 respectivement.

[illegible]

Figure 28:

Dossiers vérités, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises - Autres déclarations TI et déclarations T3 des fiduciaires

a certains aspects des déclarations produites.

incidences courantes, selon la nature de l'abri. Le programme de vérification des fiduciaires est aussi représenté. Le recul du nombre d'années-personnes disponibles pour ces vérifications, qui se sont ralenties en 1989-1990, a été accompagné d'une amélioration des méthodes de vérification. Ces méthodes comprennent, surtout dans le cas des autres déclarations T1, la restriction des examens des vérificateurs à certains aspects des déclarations produites.

C'est la conséquence d'une augmentation du nombre de vérificateurs disponibles pour l'exécution de vérifications et de l'importance accrue accordée à la détermination, aux fins de la vérification, des cas de forte probabilité d'observation.

Tableau 27: Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires requis et années-personnes requises - Corporations

	Rembours- sements	Impôts supplé- mentaires	établissables /réduits- courantes	Incidentces Total des	Années- personnes requises	Dossiers Incidentces Total des
	(en millions de dollars)	(en millions de dollars)	(1)	(2) (3)	personne année- dossier par vérifiés courantes	Total des Dossiers Incidentces Total des
1987-1988 Réel	378 922	490 543	917 886	1 529,1	9,9	60 659
1988-1989 Réel	274 387	490 543	764 930	1 711,8	9,1	49 280
1989-1990 Réel	501 706	566 914	1 068 620	1 864,0	8,4	68 317
1990-1991 Prévu	490 529	465 032	955 561	2 020,4	6,6	71 588
1991-1992 Budget	624 879	477 112	1 101 991	2 175,4	6,6	76 756

1 Comme au tableau précédent, le total des incidences courantes pour 1988-1989 et 1989-1990 ne comprend pas les réductions de 125 163 000 \$ et 84 302 000 \$ respectivement pour les appels. Le total des incidences courantes reflète les impôts fédéraux seulement.

2 Le nombre réel d'années-personnes requises pour 1988-1989 diffère des chiffres indiqués au tableau 18 de la Partie III du Budget de dépenses principal de 1990-1991; l'écart de 3,8 années-personnes aurait dû être reflété dans le total des années-personnes requises pour les Autres déclarations.

3 Les ressources réelles requises pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Autres T1, T3 des fiducies, Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux: Les tableaux 28 et 29 comprennent les autres déclarations vérifiées non comprises aux tableaux 26 et 27.

Le tableau 28 comprend la vérification des autres déclarations T1 des particuliers dans le cadre de projets spéciaux au cours de l'année lorsque le travail initial de cotisation fait observer des tendances inusitées. De par leur nature même, les études spéciales peuvent mettre l'accent sur une vaste gamme de sujets et, par conséquent, les incidences courantes qui en découlent peuvent fluctuer considérablement. Par exemple, un abri fiscal refusé peut comporter de nombreux dossiers de T1 (Autres) et avoir un effet considérable ou négligeable sur les

Tableau 26: Dossiers vérifiés, impôts supplémentaires établisables et années-personnes requises - Particuliers

Total des incidences courantes	Dossiers par années- vérifiées dossier	Dossiers par année- (en	personne (dollars)	Total des incidences courantes	Années- (en milliers de dollars)	Personnes requises (1)	(2)	Total des incidences courantes	Années- (en milliers de dollars)	Personnes requises (1)	(2)	Total des incidences courantes	Années- (en milliers de dollars)	Personnes requises (1)	(2)	Total des incidences courantes	Années- (en milliers de dollars)	Personnes requises (1)	(2)
Impôts	supplémentaires	compensés /réduits	(dépenses)	Remboursements	compensés /réduits	(en milliers de dollars)	(dollars)	19 147	19 147	131 387	131 387	311,5	42,9	9 840	9 840	19 147	19 147	131 387	131 387
15 961	77 906	14 521	92 427	614,3	499,9	32,9	5 791	16 463	95 605	14 419	110 024	441,0	35,7	8 571	8 571	16 463	95 605	14 419	110 024
1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Réel	1990-1991 Prévu	1991-1992 Budget	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Réel	1990-1991 Prévu	1991-1992 Budget	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Réel	1990-1991 Prévu	1991-1992 Budget	1987-1988 Réel	1988-1989 Réel	1989-1990 Réel	1990-1991 Prévu	1991-1992 Budget

1 En 1988-1989 et 1989-1990, les appels des contribuables portant sur des vérifications effectuées au cours d'années précédentes ont donné lieu à des réductions des impôts supplémentaires établisables, pour des montants de 10 750 000 \$ et 10 696 000 \$ respectivement. Ces renseignements découlent d'une étude spéciale et ils ne sont pas disponibles pour les années antérieures ou subséquentes, si bien que ces réductions n'ont pas été prises en compte dans les données pour 1988-1989 et 1989-1990. On envisage actuellement la possibilité de saisir ces renseignements pour les années suivantes. Le total des incidences courantes reflète les impôts fédéraux seulement.

2 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Programme de vérification des T2 des corporations: Le tableau 27 présente les détails du programme de vérification des déclarations T2 des corporations. Les chiffres réels de 1989-1990 révèlent que les vérifications des corporations ont consommé plus d'années-personnes que ne l'indiquaient les prévisions antérieures (1 864,0 contre 1 700,4 dans la Partie III de l'an dernier). De même, les années-personnes prévues pour 1990-1991 (2 020,4) sont plus nombreuses que ce qu'on avait estimé pour 1990-1991 (1 964,7) dans la Partie III du Budget de dépenses principal de l'an dernier. On prévoit une autre augmentation du nombre d'années-personnes pour 1991-1992. Le nombre réel de dossiers vérifiés par année-personne a diminué au cours de la période de cinq ans présentée au tableau 27, résultat de la variation importante de la nature et de la complexité du travail de vérification. Le programme de vérification des corporations continue de faire face à des questions fiscales plus complexes et à des pratiques d'affaires plus élaborées. La mondialisation sans cesse croissante des entreprises commerciales et les questions fiscales internationales qui en découlent sont des facteurs qui entrent dans l'équation. Cependant, on prévoit un accroissement de la productivité du 72 (Revenue Canada, Impôt)

- les affectations pour l'année du Budget sont provisoires, puisqu'on laisse une plus grande marge de manœuvre aux bureaux de district dans l'affectation du personnel de vérification afin de permettre aux bureaux de tenir compte de la conjoncture économique locale particulière.

Programmes de vérification des TI des particuliers: Le tableau 26 présente les détails du programme de vérification des déclarations TI des travailleurs indépendants. Les chiffres réels de 1989-1990 indiquent qu'il y avait un peu moins d'années-personnes que ce qu'on avait prévu au départ (c.-à-d. 441,0 par rapport à la prévision de 479,6 dans la Partie III de l'an dernier) pour les vérifications sur place. Le nombre réel de dossiers vérifiés (15 762) a dépassé la prévision antérieure (12 356) par suite d'une augmentation de la productivité par année-personne. De même, les prévisions d'années-personnes pour 1990-1991 (311,5) n'atteignent pas l'estimation de 1990-1991 (474,8) figurant à la Partie III de l'an dernier. Cependant, la chute correspondante du nombre de dossiers vérifiés par rapport à la prévision (c.-à-d. 13 352 contre 15 689 selon l'estimation de la Partie III de l'an dernier) est inférieure à ce qu'on aurait pu s'attendre. La diminution du niveau des ressources dans le temps, au tableau 26, reflète la décision du Ministère de repositionner le personnel au profit du programme de vérification des corporations (voir figure 27). Malgré cette réorientation, on a fait des efforts pour tâcher de vérifier le plus grand nombre possible de cas probables d'inobservation. On y est arrivé grâce à l'amélioration des méthodes de vérification, y compris, dans certains cas, en chargeant les vérificateurs de restreindre leurs examens à certains aspects des déclarations produites. Par conséquent, les vérifications se sont effectuées plus rapidement. Cela a donné lieu à une augmentation du nombre de dossiers vérifiés par année-personne pour les exercices financiers 1989-1990 à 1991-1992. On prévoit que les incidences courantes par dossier vérifié augmenteront en 1990-1991 et 1991-1992 par rapport aux années antérieures. Cette augmentation est le reflet de la conjoncture économique généralement ferme qui a régné pendant les années visées par la vérification, et de l'importance accrue attachée à la découverte et à la vérification subséquente des cas de forte probabilité d'inobservation.

Les impôts supplémentaires établisables (incidences sur les recettes) représentèrent les impôts fédéraux totaux qui seront inclus dans les montants établis par le Ministère par suite des rajustements déterminés par le vérificateur pour les années d'imposition visées par la vérification.

Les remboursements compensés/réduits (incidences sur les dépenses) représentent le montant des impôts fédéraux nets qui aurait été remboursé à un contribuable par suite d'une demande écrite de rajustement si la vérification n'avait pas fait découvrir au vérificateur un montant équivalent ou moindre d'impôts non déclarés. Le résultat final est qu'un remboursement qui a été demandé est partiellement ou complètement refusé.

Il y a trois autres points à retenir à la lecture des tableaux qui suivent (26, 27, 28 et 29), qui font état de résultats particuliers du programme.

- 1 Le nombre réel de dossiers vérifiés pour 1987-1988 et 1988-1989 diffère des rapports déjà publiés pour les raisons suivantes :
 - les renvois aux enquêtes sur la fraude fiscale ont été supprimés, car ils figurent au tableau 30; et

- suite à une nouvelle présentation des résultats des années antérieures, selon la méthode améliorée de déclaration des résultats de la Direction des programmes de vérification, le système de saisie des données a fourni les programmes des années antérieures : donc les dossiers commencés une année et terminés dans une autre furent inclus.

- 2 Les résultats en dollars, pour l'ensemble des années comprennent les impôts fédéraux supplémentaires ou les impôts fédéraux compensés ou réduits. Les pénalités, les intérêts et les montants d'impôts provinciaux ne sont pas compris.
- 3 Le nombre réel d'années-personnes utilisées peut différer des montants des prévisions et du budget pour les programmes de vérification des déclarations des particuliers, des corporations et des fiduciaires, et des encouragements fiscaux, pour les raisons suivantes :

- le besoin fréquent de réorienter des ressources vers les activités principales du Ministère lorsque des circonstances imprévues l'exigent.
- la nécessité constante de repositionner le personnel de vérification par suite d'un changement des priorités d'observation, par exemple la nécessité de consacrer suffisamment de ressources aux programmes de vérification des encouragements fiscaux.

Sous-activité de Vérification: Le tableau 25 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 25: Détail des années-personnes de la sous-activité - Vérification

(Années-personnes)		Budget des dépenses	
		1991-1992	1990-1991
T1-Particuliers - (voir tableau 26)	311,5	311,5	439,7
T2-Corporations - (voir tableau 27)	2 175,4	2 020,4	1 861,9
T1-Autres T3-Fiducies Régimes de revenu différé et Programmes d'encouragements fiscaux - (voir tableau 28 et 29)	288,2	294,2	269,3
Sélection des dossiers et revue de la vérification	225,8	282,6	313,5
Évaluation de biens immobiliers et évaluation de biens mobiliers	137,5	137,5	132,1
Direction et appui	334,6	334,6	330,4
Service aux autres programmes	207,0	209,2	201,5
Total	3 680,0	3 590,0	3 548,4

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Le programme de vérification sur place vise les contribuables qui ont des sources de revenu autres qu'un salaire régulier - généralement les travailleurs indépendants, les membres de professions libérales, les gens d'affaires, les agriculteurs et les pêcheurs. Les fiducies et les entreprises contributables sont aussi visées par ce programme. En outre, divers programmes d'encouragements, p. ex., le Programme du crédit d'impôt pour la recherche scientifique et le développement expérimental, appellent une vérification sur place.

Au cours de l'année écoulée, la Direction des programmes de vérification a mis au point une méthode améliorée afin de rendre compte des résultats en dollars qu'ont apporté les vérifications sur place. L'ancien concept de cotisations des impôts supplémentaires a fait place à celui des impôts supplémentaires établisables (incidences sur les recettes), doublé des remboursements compensés/réduits (incidences sur les dépenses), qui se combinent pour donner le total des incidences courantes pour les dossiers vérifiés. En général, chaque dossier vérifié peut comprendre les déclarations de l'année en cours et des années antérieures, sous réserve de la prescription de trois ans. En bref, cette amélioration limite désormais les impôts supplémentaires établisables aux rajustements déterminés par le vérificateur, par opposition à d'autres rajustements comme ceux demandés par les contribuables qui peuvent être apparus lors de la cotisation en même temps que le rajustement effectué par le vérificateur. En outre, les remboursements compensés ou réduits par suite d'une intervention de vérification sont désormais déclarés. On les indique séparément pour les distinguer des impôts supplémentaires établisables. Ces concepts sont raffinés davantage plus bas.

Tableau 24: Déclarations T1, T2 et T3 obtenues dans le cadre du Programme des retardataires et des non-déclarants et années-personnes requises

Déclarations obtenues		déclenchées par les systèmes		Déclarations obtenues		Intervention manuelle automatisée		Projets d'identification		Total des déclarations obtenues		Années-personnes requises		Déclarations obtenues par année-personne	
1987-1988 Réel	100 050	240 612	20 469	361 131	359,9	1 003	1 026	312,5	325,8	326,0	1 078	1 000	376,0	1 000	1 000
	1988-1989 Réel	90 769	215 941	13 766	320 476	1 026	1 026	312,5	325,8	326,0	1 078	1 000	376,0	1 000	1 000
	1989-1990 Réel	104 226	232 256	22 390	358 872	1 101	1 101	325,8	325,8	326,0	1 078	1 000	376,0	1 000	1 000
	1990-1991 Prévu	96 910	232 256	22 390	351 556	1 078	1 078	326,0	326,0	326,0	1 078	1 000	376,0	1 000	1 000
	1991-1992 Budget	117 419	232 256	26 318	375 993	1 000	1 000	375,9	375,9	376,0	1 000	1 000	376,0	1 000	1 000
	des dépenses	117 419	232 256	26 318	375 993	1 000	1 000	375,9	375,9	376,0	1 000	1 000	376,0	1 000	1 000

1 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

On ajoute des années-personnes à ce secteur en 1991-1992 pour utiliser les renseignements supplémentaires que permet d'obtenir la déclaration obligatoire du NAS. Cela donnera une augmentation du nombre total de déclarations obtenues. Activités de soutien: Les ressources dans ce secteur comprennent celles utilisées pour la section des dossiers, les renvois et les rajustements, avec les ressources du Bureau principal liées à cette sous-activité.

Ceci résultera en une diminution du nombre de déclarations examinées et par conséquent, une diminution du volume dans l'établissement des impôts supplémentaires. Cependant, les impôts supplémentaires établis par déclaration augmenteront parce qu'ils mettront de côté les dossiers moins productifs qui ne sont pas examinés. La légère augmentation d'années-personnes en 1991-1992 amènera une hausse dans l'examen des déclarations et dans l'établissement des impôts supplémentaires ainsi qu'un nivellement des impôts supplémentaires établis par déclaration parce qu'on s'attend à ce que les dossiers additionnels qui seront examinés entraînent une baisse des rendements.

Étude sur l'évaluation des programmes: On a effectué une étude sur l'évaluation du Programme d'examen au bureau pour établir son efficacité comme prolongement du Programme de vérification et pour faire ressortir les occasions d'en élargir la portée.

Cette étude a donné des renseignements sur l'approfondissement de l'examen ainsi que sur l'agrandissement de la population cible. Pour ce qui est de l'efficacité du programme, l'étude a fait conclure à une amélioration de l'observation dans les trois quarts des cas soumis à une deuxième vérification. Elle a démontré que les examens au bureau ont des incidences positives sur la majorité des contribuables.

Programmes des retardataires et des non-déclarants: La charge de travail des mesures de contrainte, présentée au tableau 24, comprend deux grandes catégories de déclarations : « Déclenchées par les systèmes » et « Projets d'identification ». La charge de travail déclenchée par les systèmes comporte deux segments : les interventions manuelles, qui exigent des années-personnes, et les interventions automatisées, qui n'en exigent pas. Généralement, les projets d'identification exigent de la recherche et consomment plus de main-d'oeuvre que la catégorie des interventions déclenchées par les systèmes. Ainsi, d'une année à l'autre, à mesure que l'accent se déplace d'une catégorie à l'autre au gré de la disponibilité des ressources, le nombre d'années-personnes requises et les déclarations obtenues par année-personne varient en conséquence (au tableau 23, on ne tient pas compte des poids relatifs des charges de travail). En 1988-1989, en raison du nombre réduit d'années-personnes disponibles, on a mis davantage l'accent sur les « interventions automatisées » au détriment des « interventions manuelles ».

La diminution du nombre des années-personnes requises pour 1990-1991 est liée à un transfert de ressources de ce secteur aux mesures de postcotisation.

- 2
- Ne comprend que les impôts fédéraux.
- 1
- Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

des dépenses		1991-1992 Budget		1990-1991 Forecast		1989-1990 Actual		1988-1989 Actual		1987-1988 Actual	
37 454		75 222		295,6		127		2 008			
31 247		70 731		284,3		110		2 264			
36 118		74 057		339,0		106		2 050			
37 069		57 300		292,0		127		1 546			
29 422		48 792		286,9		103		1 658			
Impôts		Impôts		Déclat		supplémentaires		Déclat		supplémentaires	
rations		rations		Années-		rations		Années-		rations	
(en milliers		(en milliers		personne		personne		personne		personne	
examinées de dollars)		examinées de dollars)		requises ¹		année-		examinée		(en dollars) ²	

Tableau 23: Déclarations examinées au bureau, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Examen au bureau: Ce programme concentre les efforts sur les contribuables qui déclarent des revenus de location, de placements et de commissions, ainsi que sur les travailleurs indépendants et les corporations qui se trouvent à l'extrémité inférieure de la fourchette du revenu brut.

La grande fluctuation des résultats est donc la conséquence de la diversité des programmes entrepris et du niveau de ressources appliquées.

En 1991-1992, le Ministère lancera un programme de rapprochement dans le cadre de l'Initiative de Traitement de feuillets de renseignements divers, qui comporte 109 années-personnes, dont 66 représentent des étudiants (voir page 31). Les impôts supplémentaires établis pour le TFRD en 1991-1992 seront de l'ordre de 57 millions de dollars et on prévoit atteindre les 100 millions de dollars après la mise en oeuvre intégrale de ce projet.

Rapprochement: Au tableau 22, le terme «Rapprochement manuel et assisté par ordinateur» désigne la partie du programme de rapprochement qui permet de déceler les différences par un rapprochement informatique interne. Les différences ainsi décelées font ensuite l'objet d'un rajustement manuel et d'un avis de nouvelle cotisation. La partie du programme qui concerne le rapprochement entièrement automatisé est celle où la détermination des écarts et la production de l'avis de nouvelle cotisation sont l'une et l'autre laissées à l'ordinateur.

Tableau 22: Rapprochement des déclarations, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Déclarations examinées									
Impôts supplé- mentaires établis par déclarations examinées personne	Impôts supplé- mentaires établis Années- personnes requises	Déclarations examinées personne	Années- personnes requises	Impôts supplé- mentaires établis (en milliers de dollars)	Total	Rapproche- ment par étudiants	Rapproche- ment entièrement automatisé	et assisté par ordinateur	des dépenses
1987-1988 Réel	112 267	111 147	-	223 414	45 855	71,4	3 129	205	1987-1988 Réel
1988-1989 Réel	42 131	149 872	-	192 003	38 965	19,7	9 746	203	1988-1989 Réel
1989-1990 Réel	386 008	135 100	-	521 108	103 267	122,7	4 250	198	1989-1990 Réel
1990-1991 Prévu	69 528	130 000	123 086	322 614	91 424	79,0	4 084	283	1990-1991 Prévu
1991-1992 Budget	80 300	125 000	292 500	497 800	104 345	142,7	3 488	210	1991-1992 Budget

- 1 Les ressources pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.
- 2 Comprend les impôts fédéraux et provinciaux.

Au fil des ans, le programme de rapprochement a connu des fluctuations de ressources. En 1989-1990, le Ministère s'est vu confier des ressources supplémentaires pour rétablir partiellement ses programmes d'exécution. Afin que les ressources de cette année-la soient utilisées le plus efficacement possible, le Ministère a mis en oeuvre un programme de rapprochement spécial auquel il a consacré 120 années-personnes, étant donné qu'un tel programme peut être lancé à bref préavis. Ces années-personnes ont par la suite été affectées en permanence à d'autres activités.

Le niveau de ressources de 1990-1991 reflète un effort spécial pour augmenter le programme de rapprochement, cette fois grâce à des ressources d'étudiants. Le Ministère a transformé d'autres fonds de fonctionnement en un équivalent de 43 années-personnes.

Dans la charge de travail des mesures de postcotation, les recouvrements en dollars correspondant à l'examen des déclarations demandant un crédit d'impôt provincial sont faibles par rapport aux recouvrements correspondant aux projets de postcotation ordinaire. La validation des crédits d'impôt provinciaux est obligatoire, vu que le Ministère est tenu par contrat de faire un niveau déterminé de charge de travail. Ce dosage de niveaux de recouvrement, conjugué aux diverses déductions qui sont visées par les activités de postcotation, explique les différences des nombres d'années-personnes et de déclarations examinées par année-personne, et des impôts supplémentaires établis au fil des ans.

- 2 Comprend les impôts fédéraux et provinciaux.
- 1 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Déclarations examinées		Postcotation pour crédits d'impôt provinciaux		Total	Impôts supplémentaires établis (en milliers de dollars)	Années-personnes requises	Déclarations examinées par année-personnes	Impôts supplémentaires établis par déclaration examinée ² en dollars
1987-1988 Réel	84 122	49 644	133 766	20 914	112,0	1 194	156	156
1988-1989 Réel	55 002	31 485	86 487	23 451	73,5	1 177	271	271
1989-1990 Réel	41 826	41 943	83 769	19 407	86,3	971	232	232
1990-1991 Prévu	46 954	33 206	80 160	25 287	74,6	1 075	315	315
1991-1992 Budget	39 130	33 206	72 336	15 149	55,7	1 299	209	209

Tableau 21: Postcotation des déclarations, impôts supplémentaires établis et années-personnes requises

Mesures de postcotation: Les projets lancés dans cette charge de travail des mesures de postcotation comprennent: l'examen des demandes de déductions comme les frais engagés à l'extérieur, les transferts entre conjoints, les déductions pour handicapés et les frais de déménagement. Le tableau 21 présente les ressources correspondant à la charge de travail des mesures de postcotation.

Les résultats des programmes dans chacun des secteurs des Mesures de postcotation, du Rapprochement, et de l'Examen au bureau se mesurent au nombre de déclarations examinées et par les impôts supplémentaires établis. Les résultats du Programme des retardataires et des non-déclarants se mesurent au nombre de déclarations examinées.

Les volets de la sous-activité Examen n'ont pas un caractère obligatoire par rapport à un grand nombre des autres activités s'inscrivant dans le mandat du Ministère (p. ex., traitement des déclarations). Historiquement, ces programmes ont été les premières victimes des ajustements internes lorsqu'il a fallu financer des déficits dans d'autres programmes non discrétionnaires.

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes			
Total			
	911,0	823,0	938,0
Mesures de postcôtisation (voir tableau 21)	55,7	74,6	80,5
Rapprochement (voir tableau 22)	76,7	37,8	119,8
Examen au bureau (voir tableau 23)	295,6	284,3	336,3
Programmes des retardataires et des non-déclarants (voir tableau 24)	376,0	326,0	323,9
Activités de soutien	107,0	100,3	77,5
Total			
911,0 823,0 938,0			
(Années-personnes)			
Budget des dépenses	1991-1992		
	Prévu	Réel	1990-1991 1989-1990

Tableau 20: Détail des années-personnes de la sous-activité - Examen

Sous-activité Examen: Le tableau 20 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Données sur le rendement et justification des ressources

- transferts internes de l'activité Aide aux contribuables et (282) (11 167)
 - Etablissement des cotisations (non-discrétionnaire), pour rétablir la base des services de soutien dans les bureaux fonctionnels de l'activité Administration et services informatiques;
 - réemption de 36 années-personnes et de 1,6 million de dollars pour les traitements, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital.
- | | |
|------|---------|
| (36) | (3 750) |
| (8) | (974) |

Tableau 19: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)									
1989-1990									
Différence	Budget			Réal			A-P		
	des dépenses principal						\$		
Examen	35 692	938	36 765	939	(1 073)	(1)			
Vérification	187 746	3 548	187 616	3 590	130	(42)			
Enquêtes sur la fraude	29 728	544	29 759	520	(31)	24			
fiscale									
Total	253 166	5 030	254 140	5 049	(974)	(19)			
Autres Années-personnes	11		-			11			
Total	5 041		5 049			(8)			

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont été inférieurs de 1,0 million de dollars, ou de 0,4% au Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

- financement supplémentaire obtenu par un Budget de dépenses supplémentaires:

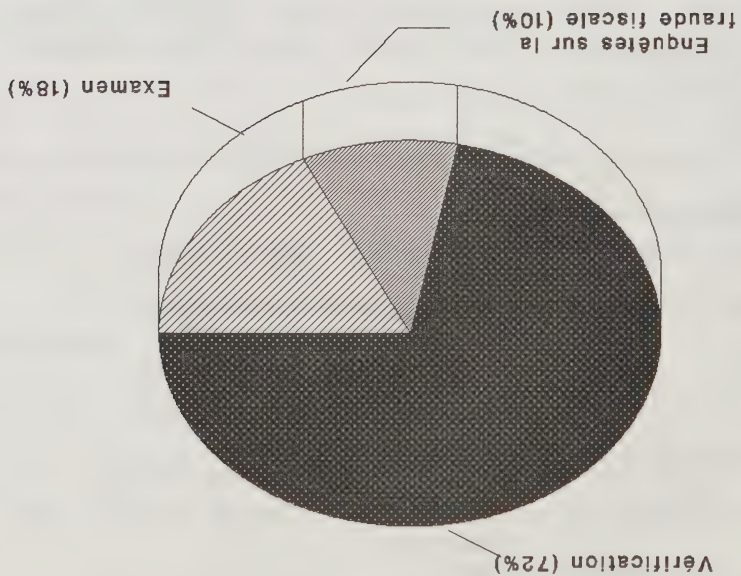
pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme fiscale; 72 2 376

pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution; 227 11 995

- réduction des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés par le biais de rajustements et de transferts; (428)

- l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants; 11

Tableau 18: Dépenses des Programmes d'observation des mesures de postcôtisation par sous-activité en 1991-1992 (ventilation en pourcentage)



•	rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables en 1990-1991 seulement;	1 202
•	diminution de l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants;	(27)
•	augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitement et d'autres changements;	7 937
•	transferts internes de l'activité Aide aux contribuables et établissement des cotisations pour répondre aux augmentations de la charge de travail.	201 036
		217
		19 275
Il est prévu que les besoins financiers pour 1990-1991 seront inférieurs de 0,3 millions de dollars, soit 0,1%, au Budget des dépenses de 269,1 millions de dollars pour 1990-1991. La réduction s'explique de la façon suivante:		
A-P (en milliers de dollars)		
•	ressources supplémentaires pour les coûts de programme correspondant au crédit pour taxe sur les produits et services;	24 963
•	utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants;	27
•	réductions liées à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et	(53)
•	réductions pour le gouvernement en général, applicables pour 1990-1991 seulement.	(1 202)
		51
		(292)

Tableau 17: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
		A-P	A-P	A-P
		\$	\$	\$
Examen	50 787	911	43 690	823
Vérification	208 176	3 680	196 707	3 590
Enquêtes sur la fraude fiscale	29 163	518	28 454	518
Total	288 126	5 109	268 851	4 931
Autres années-personnes	82	43		
Total			4 974	5 041

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1991-1992, 94,0% sont des dépenses reliées au personnel et 6,0% sont d'autres dépenses de fonctionnement.

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1991-1992 excèdent de 19,3 millions de dollars, soit 7,2%, les dépenses prévues pour 1990-1991. L'augmentation est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)			
• augmentation du financement pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution;	158	7 729	
• augmentation du financement pour la poursuite de la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services;	221		
• financement pour l'élaboration et la mise en oeuvre du projet de traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD);	66	1 300	
• réductions liées à l'élimination de la taxe de vente fédérale;	(150)		

Programmes des retardataires et des non-déclarants: chaque particulier est tenu de produire une déclaration pour le 30 avril de chaque année pour laquelle un impôt est payable. Chaque corporation est tenue de produire une déclaration chaque année, qu'un impôt soit payable ou non. L'objectif de ces programmes est de repérer ceux qui ne se conforment pas à cette exigence et d'obtenir les déclarations et l'impôt appropriés. Lorsqu'une personne a déjà produit une déclaration dans le passé, les enregistrements informatiques aident à repérer les contrevenants. On mène divers projets spéciaux pour repérer ceux qui n'auraient jamais produit de déclaration auparavant. La non-production d'une déclaration donne lieu à une gamme diverse de pénalités. Cette opération ajoute aux rôles ceux qui pourraient autrement échapper au paiement de l'impôt.

Vérification: La sous-activité Vérification vise à déceler les cas d'omission chez les contribuables dont le revenu provient de sources autres que les traitements et salaires. Cela comprend: les corporations et les travailleurs indépendants, comme les entreprises non constituées en corporation, les membres des professions libérales, les fiduciaires, les agriculteurs et les pêcheurs. Les activités de vérification comprennent: l'examen des livres, des registres, des biens et des opérations; l'application du droit fiscal et des principes comptables aux faits établis; et le déclenchement de nouvelles cotisations lorsqu'il y a lieu.

Enquêtes sur la fraude fiscale: La fraude fiscale est la commission ou l'omission d'un acte, ou la conspiration pour commettre une infraction visant à tromper, de manière que l'impôt déclaré par le contribuable soit moindre que l'impôt à payer en vertu de la loi. Cette sous-activité comprend les activités des enquêteurs spéciaux dans le cadre d'un programme organisé d'enquêtes sur la fraude fiscale, et les poursuites en cas d'incidents graves de fraude fiscale.

L'objet principal de tous les programmes d'observation postcotisation est de favoriser l'observation volontaire future et de maintenir la confiance du public dans l'intégrité du régime fiscal canadien, qui est basé sur l'autocotisation.

Sommaires des ressources

L'activité Programmes d'observation des mesures de postcotisation représente 21,6% du total des dépenses du Programme pour 1991-1992 et 21,4% du total des années-personnes.

Objectif

Accroître l'observation de la loi par les contribuables.

Description

En vue d'assurer l'équité du système d'autocotation, ce secteur d'activité s'occupe de : faire divers examens, vérifications et enquêtes de postcotation pour vérifier les faits et établir de nouvelles cotisations pour les contribuables selon le résultat.

Cette activité comprend les trois sous-activités suivantes.

Examen : La sous-activité Examen a pour objet de vérifier le revenu, les déductions et les crédits déclarés par les contribuables et provisoirement acceptés par le Ministère au moment de la cotisation initiale. Elle sert à vérifier le degré d'exactitude de l'autocotation pour faire observer les dispositions fiscales, et à recouvrer les impôts de ceux qui ont fait des déclarations erronées. En outre, elle fait repérer les contribuables qui n'ont pas respecté les exigences de production de la Loi de l'impôt sur le revenu et fait prendre les mesures nécessaires pour faire observer la loi et recouvrer les recettes fiscales.

La sous-activité Examen comprend quatre opérations :

Postcotation : l'examen de certaines demandes de déductions ou d'exemptions qui avaient été acceptées après la production. Ces demandes sont choisies pour un examen secondaire, qui comporte une comparaison avec les déclarations des années antérieures ou l'examen de pièces justificatives supplémentaires du contribuable. La postcotation comprend aussi la validation des demandes de crédits d'impôt et d'encouragements fiscaux provinciaux.

Rapprochement : la vérification du revenu déclaré par les contribuables par rapport aux feuillets de renseignements reçus de tiers, par exemple, les feuillets T4 des employeurs et les feuillets T5 des banques.

Examen au bureau : l'examen de certaines catégories de revenus inclus dans les déclarations de revenus lorsqu'il est possible d'établir les contacts nécessaires avec le contribuable par téléphone, par lettre ou par entrevue personnelle dans un bureau de district. Ces contribuables sont typiquement ceux qui ont tiré des revenus de ventes, de placements et de location.

de la charge de travail sous l'effet des demandes de CTPS et des nouvelles déclarations de renseignements relativement aux titres de créance du porteur et aux transactions de titres (réforme fiscale).

Etablissement des autres cotisations: La plupart des ressources dans ce secteur sont consacrées à la saisie des données tirées de 23,4 millions de T4 et autres feuillets de renseignements et de 1,4 million de déclarations de renseignements produites par les employeurs. Les renseignements sont utilisés dans l'activité d'Observation pour alimenter un programme automatisé de rapprochement qui vérifie le revenu déclaré dans la déclaration T1 et les gains ouvrant droit à la pension et l'assurance pour le Régime de pensions du Canada et la Loi sur l'Assurance-chômage, et pour permettre de repérer les retardataires et les non-déclarants. L'augmentation des ressources pour 1991-1992 est liée à la réforme fiscale et à la saisie des données des nouvelles déclarations de renseignements relativement aux titres de créance du porteur et aux transactions de titres.

Etablissement des cotisations - Activités de soutien: Ces ressources sont destinées aux activités de soutien, tel que: la saisie des données pour d'autres secteurs du Ministère et des organismes extérieurs, la transcription de renseignements dans le cadre du processus de sélection des dossiers, et le calcul manuel de l'impôt pour certaines déclarations. Ces ressources comprennent également les années-personnes utilisées au Bureau principal et dans les fonctions de soutien opérationnel.

années-personnes requises

Rajustements	Années- personnes requisesl	Total	(en milliers) rajustements	(en milliers) fiducies	(en milliers) I3 des déclarations	Rajustements de déclarations des corporations (en milliers)	Rajustements de déclarations des particuliers (en milliers)	Rajustements des dépenses 1987-1988 Réel 1988-1989 Réel 1989-1990 Prévu 1990-1991 Budget 1991-1992 Budget
1 757	850,3	1 495	10	14	177	162	1 323	3 382
3 200	846,3	2 708	14	18	203	182	2 551	3 597
3 104	886,2	2 751	18	18	214	203	2 551	3 597
4 070	938,1	3 818	20	18	214	203	3 382	4 119

Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Depuis 1988-1989, on a modifié la méthodologie de dénombrement des TI en y incluant les rajustements demandés par les contribuables; ceux-ci étaient auparavant traités dans le circuit à titre d'interceptions. Pour 1987-1988, seules les demandes donnant effectivement lieu à un rajustement d'une déclaration de revenus ont été comptées. Les 800 000 à 1 100 000 interceptions manuelles par an ne sont pas comprises dans le tableau 16.

Le tableau 16 comprend une augmentation prévue des rajustements pour l'année 1990-1991. Cette augmentation est attribuable au traitement du crédit pour taxe sur les produits et services. On prévoit que le nombre de ces demandes de rajustements commencera à diminuer en 1991-1992, à mesure que les contribuables se familiariseront avec les procédures appropriées de production pour le CTPS. Ces rajustements sont traités rapidement, ce qui explique l'augmentation du nombre de rajustements par année-personne.

de rajustements par année-personne.

Etablissement des cotisations - Rôle: Le Rôle est le dépositaire des

Etablissement des cotisations - Rôle: Le Rôle est le dépositaire des déclarations des contribuables pour le Ministère. Environ 19 millions de déclarations de particuliers, 1 million de déclarations de corporations, 3 millions de déclarations de fiduciaires et la totalité des autres déclarations de renseignements et feuillets de renseignements correspondants sont gardés dans les centres fiscaux. Le Rôle extrait, remet aux utilisateurs et reclasse environ 4,5 millions de déclarations par an grâce à un système informatique automatisé. En plus, il fait des recherches pour réexpédier par la poste les chèques de remboursement non livrés. L'augmentation des ressources pour le Rôle en 1991-1992 vient de l'augmentation

Tableau 15: Déclarations traitées par genre et années-personnes requises

Déclarations	Déclarations	T2 des fiducies	T3 des déclarations	Déclarations spéciales	Total des déclarations (en milliers)	Années- personnes requises	Déclarations traitées par année- personne
Déclarations particuliers traités (en milliers)	Déclarations corporations traitées (en milliers)	T2 des fiducies traitées (en milliers)	T3 des déclarations spéciales traitées (en milliers)	Déclarations spéciales traitées (en milliers)	Total des déclarations (en milliers)	Années- personnes requises	Déclarations traitées par année- personne
1987-1988 Réel	16 795	783	381	168	18 127	2 528,1	7 170
1988-1989 Réel	17 557	843	288	270	18 958	2 590,9	7 317
1989-1990 Réel	19 399	906	139	327	20 771	2 624,7	7 914
1990-1991 Prévu	18 567	958	152	154	19 831	2 598,4	7 633
1991-1992 Budget	19 041	1 004	157	164	20 366	2 600,1	7 833

1 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

Dans les anciennes présentations de la Partie III, ce chiffre reflétait le nombre d'années-personnes pour l'ensemble de la sous-activité Traitement des déclarations, qui comprenait les coûts des services informatiques et opérationnels pour les centres fiscaux. En vertu de la nouvelle structure du cadre de planification opérationnelle du Ministère, ces derniers coûts ont été séparés et inclus dans l'activité Administration et services informatiques, puisqu'ils appuient plus d'une activité.

On prévoit que le besoin d'années-personnes demeurera relativement statique entre 1990-1991 et 1991-1992. Cela reflète une augmentation des ressources nécessaires du fait de la croissance de 0,5 million du nombre de déclarations de revenus et du traitement des états de cotisations aux fins de la réforme des pensions. Ce niveau de ressources tient aussi compte de certaines des diminutions du nombre d'années-personnes découlant des améliorations de productivité.

Le nombre de déclarations traitées par année-personne, au tableau 15, indique une augmentation générale sur la période de cinq ans. Cette augmentation est attribuable à des gains de productivité réalisés grâce à des progrès technologiques et à des changements de méthode de traitement.

Rajustements demandés par les contribuables: Le tableau 16 présente d'autres renseignements sur la charge de travail et les années-personnes correspondantes pour le traitement des rajustements demandés pour les déclarations T1 des particuliers, T2 des corporations et T3 des fiducies.

Formules fiscales: Les ressources reliées aux Formules fiscales sont celles qui sont consacrées à l'impression et à la distribution des déclarations de revenus et autres déclarations de renseignements, ainsi que des dépliants, brochures et autres publications. Le tableau suivant indique, pour 1989-1990: la dernière année pour laquelle des données réelles sont disponibles, le nombre des divers genres de déclaration de revenus des particuliers et d'autres brochures d'information qui ont été produites et distribuées par le biais de cette Activité.

Quantité imprimée
(en milliers)

Dossier de la T1 générale (personnalisée)	5 127
Dossier de la T1 spéciale (personnalisée)	7 468
Brochure de la T1 non personnalisée	11 253
Guides supplémentaires pour la T1	5 671

En outre, on produit quelque 5 millions d'étiquettes d'adresses sans formules pour les envoyer aux contribuables qui ont déjà fait appel au service de spécialistes en déclarations. Cela fait épargner d'importants coûts d'impression et d'affranchissements, parce que les spécialistes en déclarations utilisent une trousses d'information beaucoup plus mince (formules fiscales sans l'ensemble des guides) pour remplir les déclarations de revenus de leurs clients.

En plus de produire ces formules et d'autres, l'Activité utilise aussi environ 400 années-personnes pour le tri et la distribution des déclarations de revenus qui arrivent dans les centres fiscaux.

Etablissement des cotisations - Déclarations traitées: Le tableau 15 présente d'autres renseignements sur la charge de travail et les années-personnes liées au traitement des déclarations de revenus. Les résultats présentés dans ce tableau sont mesurés par le nombre de déclarations de revenus traitées. Le tableau 15 indique le nombre d'avis de cotisation émis pour les déclarations traitées au cours de chaque exercice financier.

Une déclaration est comptée comme traitée lorsque son traitement automatisé est terminé et qu'un avis de cotisation est produit. En période de pointe du programme de cotisation, les lois traitées par l'ordinateur peuvent dépasser le million de déclarations. La période de pointe de traitement du programme coïncide avec la fin de l'exercice financier du 31 mars. Il arrive parfois dû à la synchronisation du traitement automatisé, qu'un lot additionnel soit traité avant la fin de l'exercice. Cela s'est produit en 1989-1990, ce qui a donné lieu à un gonflement apparemment anormal du nombre de déclarations traitées en 1989-1990 et à une diminution anormale en 1990-1991.

Services statistiques: Ce secteur fournit de nombreux services à divers clients, dont le ministère des Finances, Statistique Canada, d'autres organismes fédéraux, des gestionnaires de l'Impôt, des parlementaires, le grand public, les médias et les chercheurs. Le secteur établit des statistiques fondées sur les documents des déclarants, et en publie certaines dans «Statistiques fiscales». En outre, il élabore et applique des modèles mathématiques, notamment à l'appui de l'analyse et de l'évaluation de la politique fiscale du ministère des Finances offre des services de consultation en méthodologie statistique et en recherche opérationnelle aux gestionnaires de l'ensemble du Ministère et s'assure que l'accès aux données sur les déclarants par d'autres ministères se fait conformément aux lois fédérales.

Depuis quelques années, la nature des travaux effectués s'est diversifiée et est devenue plus complexe. Le nombre de demandes de statistiques a atteint 1 600 en 1989-1990.

Sous-activité Traitement des déclarations: Le tableau 14 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 14: Détail des années-personnes de la sous-activité - Traitement des déclarations

(Années-personnes)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
Formules fiscales		712,0	708,0	617,5
Cotisations				
Déclarations traitées (voir tableau 15)		2 600,1	2 598,4	2 583,3
Rajustements demandés par les contribuables (voir tableau 16)		877,8	938,1	869,9
Rôle		1 016,9	882,1	784,0
Traitement des autres déclarations		353,1	240,2	298,9
Activités de soutien		344,1	340,2	308,4
Total		5 904,0	5 707,0	5 462,0

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Enregistrement: Le secteur de l'Enregistrement est responsable de l'application des dispositions de la Loi de l'impôt sur le revenu qui concernent l'enregistrement et la surveillance des organismes de charité, des associations de sport amateur, et des organismes politiques; des régimes de pension et autres régimes de revenu différé, ainsi que des œuvres de charité et fiduciaires de pension non résidentes.

Les exigences opérationnelles frappant ces programmes ont augmenté récemment avec l'avènement de deux nouvelles initiatives, dont la législation sur la réforme des pensions (voir page 30) et la revue ministérielle de l'administration des organismes de charité (voir page 33). La Direction offre un service national de renseignements par téléphone (sans frais) pour les secteurs de responsabilité des Divisions des organismes de charité et des régimes enregistrés. La Direction gère aussi les programmes d'observation destinés à repérer les œuvres et les régimes qui ne respectent pas les conditions de leur enregistrement. En vertu de ce programme, l'Agence gouvernementale de consultation et de vérification a effectué 483 vérifications d'organismes de charité en 1989-1990.

Divers projets d'automatisation, dont la mise au point d'un réseau local au sein de la Direction, ont permis des améliorations de productivité et de service. Ces projets ont contribué à compenser les augmentations de volume de travail. Depuis quelques années, le nombre de demandes d'enregistrement et d'agrément et de renseignements généraux reçues aux Divisions des organismes de charité et des régimes enregistrés a augmenté.

Le nombre de demandes de nouvel agrément reçus pour des régimes de revenu différé a crû de 32 %, passant de 3 948 (en 1987-1988) à 5 200 (en 1989-1990). De même, le nombre de demandes de renseignements téléphoniques a crû de 25 %, passant de 8 801 (1987-1988) à 11 000 (1989-1990).

Le nombre d'organismes de charité enregistrés a augmenté de 8 %, passant de 58 500 (en 1987-1988) à 63 000 (en 1989-1990). De même, le nombre de demandes de renseignements par téléphone a progressé de 2 %, passant de 52 889 (en 1987-1988) à 54 000 (en 1989-1990).

L'augmentation des ressources pour l'Enregistrement, tel que reflété au tableau 12, est liée à une augmentation consécutive liée à la législation sur la réforme des pensions. On estime que l'accroissement de la charge de travail comprendra quelque 52 000 et 42 000 demandes de renseignements supplémentaires en 1990-1991 et 1991-1992 respectivement, ainsi que 8 875 et 26 875 modifications aux régimes existants en 1990-1991 et 1991-1992 respectivement.

Le Ministère a aussi adjugé un contrat externe pour améliorer la surveillance de la qualité du service offert. Cette étude prévoyait la vérification d'une gamme plus vaste de sujets et une corroboration indépendante de nos résultats internes.

Ces études ont révélé ce qui suit :

- les deux études ont fait état d'améliorations de la qualité des renseignements à mesure qu'avancait la saison de production;
- la qualité d'ensemble pour la saison de production 1990 n'a pas affiché de différence statistiquement significative par rapport à la revue de la saison de production 1989;
- la qualité du service a été jugée uniforme dans l'ensemble des cinq régions; et
- le personnel a été jugé très courtisé dans les deux études.

Politique fiscale et interprétation: Ce secteur fournit des interprétations de la loi sur des cas particuliers qui constituent des précédents pour l'application de la loi dans des cas semblables. Il donne aussi des conseils et des renseignements sur les problèmes que pose l'application de la loi et, lorsque c'est nécessaire, recherche des solutions législatives. Il offre des services au grand public, aux gouvernements provinciaux et étrangers, aux autres ministères du gouvernement fédéral et aux autres secteurs de l'impôt, en s'engageant par des décisions anticipées en matière d'impôt sur le revenu, et en donnant des lettres d'opinion et des réponses téléphoniques. Ces spécialistes techniques participent à des séminaires parrainés par la Fondation canadienne d'études fiscales et d'autres organismes nationaux.

C'est dans ce secteur que sont traitées les questions fiscales les plus complexes. De nombreuses corporations canadiennes et étrangères jugent nécessaire de demander une décision anticipée sur les conséquences fiscales des projets de réorganisation et des autres transactions canadiennes complexes qu'elles envisagent avant d'aller de l'avant. Les professionnels de l'impôt et la grande entreprise n'ont pas cessé de réclamer l'amélioration de ce service. Les volumes réels de la charge de travail pour 1989-1990 comprennent 823 décisions anticipées qui engagent le Ministère, 3 189 opinions et 19 634 demandes de renseignements par téléphone.

L'augmentation projetée du nombre de demandes de renseignements pour 1990-1991 et 1991-1992 fait suite aux mesures législatives concernant le crédit pour taxe sur les produits et services et la réforme des pensions. On prévoit que de nombreux particuliers voudront se renseigner sur leur crédit pour TPS. Une bonne part de ces demandes de renseignements seront traitées par le truchement des services électroniques de renseignements téléphoniques (SERT), ce qui réduira l'augmentation du nombre d'années-personnes qui auraient été par ailleurs nécessaires. Cependant, on prévoit également de nombreuses demandes de renseignements sur les demandes d'admissibilité et sur d'autres questions. De même, la nouvelle législation complexe sur la réforme des pensions devrait provoquer de nombreuses questions de membres du public qui voudront savoir si elle s'applique à leur cas. Cela deviendra particulièrement critique à la fin de l'automne de 1991 et au printemps de 1992, c'est-à-dire lorsque les contribuables recevront leur premier état indiquant le montant qu'ils pourront verser à leur REER.

Le tableau 13 comprend aussi approximativement 10 années-personnes consacrées à d'autres activités destinées à aider les contribuables à mieux comprendre le régime fiscal. On procède à la mise au point d'un Programme d'éducation des contribuables, axé initialement sur la collecte des petites entreprises par le biais d'ateliers, de séminaires et de publications spéciales. Le Ministère participe aussi à des Programmes Enseignons l'impôt, qui sont l'occasion de distribuer gratuitement des documents aux écoles pour initier près de 500 000 élèves par an à l'histoire et à la mécanique du régime fiscal du Canada. On a aussi produit des films et des vidéos, qui sont disponibles dans les bureaux locaux de l'Office national du film.

Les projections du Ministère annoncent également une amélioration du nombre de demandes de renseignements traitées par année-personne. Cette amélioration interviendra au fur et à mesure que de nouveaux progrès technologiques comme le SERT s'étendront à d'autres domaines du circuit de travail des demandes de renseignements.

Etude sur l'évaluation des programmes: Deux études, qui ne sont toutefois pas des évaluations approfondies des programmes sur le service téléphonique de demandes de renseignements du public, ont été réalisées simultanément pendant la saison de production 1990.

Une étude d'évaluation interne avait pour objet de vérifier la qualité du service aux contribuables. L'objectif de l'étude était de contribuer à l'amélioration du programme en fournissant aux bureaux locaux une rétroaction constante et de meilleurs résultats des essais sur les problèmes cernés.

En 1989-1990, le Programme des demandes de renseignements du public était fondé sur une prévision de volume élevé de demandes de renseignements concernant le changement législatif de 1988 à la Loi de l'impôt sur le revenu (réforme fiscale). Toutefois, le nombre de demandes ne s'est pas matérialisé; il y a eu 9,8 millions de demandes comparativement à une prévision de 11,2 millions (voir la Partie III de 1990-1991 pour la comparaison).

En 1989-1990, le financement du Programme des demandes de renseignements du public était fondé sur une prévision de volume élevé de demandes de renseignements concernant le revenu (réforme fiscale). Toutefois, le nombre de demandes ne s'est pas matérialisé; on n'en a reçu que 9,8 millions, à comparer aux 11,2 millions qui étaient prévues.

1 Les ressources réelles pour 1989-1990 et les années antérieures comprennent les équivalents d'années-personnes pour les heures supplémentaires et les étudiants.

1987-1988 Réel	7 130	1 026	1 525	113	9 794	1 008,3	9 714
1988-1989 Réel	6 941	1 208	1 576	117	9 842	1 108,3	8 879
1989-1990 Réel	7 068	1 048	1 594	111	9 821	1 130,9	8 684
1990-1991 Prévu	7 712	1 572	1 549	111	10 944	1 236,2	8 853
1991-1992 Budget	7 860	1 750	1 628	135	11 373	1 217,2	9 344
des dépenses							

Demandes de renseignements portant sur un remboursement, par téléphone	(en milliers)	Demandes de renseignements au comptoir	(en milliers)	Demandes de renseignements par correspondance	(en milliers)	Total des demandes de renseignements	(en milliers)	Années-personnes requises ¹	Années-personnes traitées par année
Demandes de renseignements		Demandes de renseignements		Demandes de renseignements		Demandes de renseignements			

Tableau 13: Demandes de renseignements du public par genre et années-personnes requises

Demandes de renseignements du public et aide aux contribuables: Les années-personnes indiquées au tableau 13 sont celles qui sont consacrées à la suite à donner aux demandes de renseignements par téléphone, sur les remboursements, au comptoir et par correspondance. Le tableau 13 explique l'utilisation de 1 217 années-personnes sur les 1 272 années-personnes du secteur des Demandes de renseignements et de l'Aide aux contribuables en 1991-1992. Les 55 autres années-personnes sont utilisées au Bureau principal pour la direction fonctionnelle et divers niveaux de soutien.

Communications: Pour 1991-1992, le Budget des dépenses du volet Communications de cette activité prévoit 78 années-personnes au Bureau principal et 143 années-personnes réparties dans 37 bureaux de district et 7 centres fiscaux de par le pays.

Les Communications au Bureau principal couvrent des services structurés de recherche, de planification, de conseil et autres en matière de communications pour appuyer l'exécution des programmes de l'Impôt (55 années-personnes) et la gestion des réponses du Ministère dans le cadre des Lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (23 années-personnes).

On prévoit que les projets de recherche en communications, avec questionnaires à renvoyer par la poste, groupes de consultation et sondages d'opinion, fourniront un apport à la conception et à la modification des programmes et services et serviront à vérifier dans quelle mesure le grand public accepte et comprend les publications, guides et formules du Ministère.

On prévoit environ 8,5 millions de dollars pour la publicité nationale et régionale destinée à encourager et à aider les Canadiens à s'acquitter de leur obligation de produire, à encourager les contribuables admissibles à demander leurs crédits d'impôt, à faire naître une sensibilisation générale aux changements à la loi et (ou) au processus de production, et à promouvoir les services disponibles.

Les Affaires publiques régionales (143 années-personnes) appuient localement les programmes et services nationaux. Une soixantaine de ces années-personnes des bureaux locaux sont consacrées à l'exécution du Programme de solution de problèmes, dont l'objet est de résoudre les problèmes des contribuables qui ne trouvent pas leur solution par les voies normales au Ministère. En 1989-1990, ce programme a permis de régler quelque 25 000 cas individuels. Sept autres années-personnes sont consacrées au Programme communautaire des bénévoles, dont l'objet est de former les membres de la collectivité à aider les personnes qui ne peuvent pas remplir leur déclaration de revenus. En 1989-1990, environ 6 500 bénévoles ont aidé quelque 89 000 contribuables individuels.

Les divisions locales d'affaires publiques sont aussi responsables d'activités comme les relations avec les médias, les conférences publiques, la publicité locale des programmes du Ministère, la réponse au courrier du ministre, la réception des demandes en vertu des Lois sur l'accès à l'information et la protection des renseignements personnels (AIPRP) et la réponse aux demandes de renseignements des contribuables.

- réduction des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés par le biais de rajustements et de transferts; 62
- l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants; 62
- transferts internes de l'activité des Programmes d'observation des mesures de postcôtisation pour répondre aux augmentations de la charge de travail; et 155
- péremption de 21 années-personnes et de 1,4 million de dollars pour les traitements, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital. 6138

(595) 563 22 980

Données sur le rendement et justification des ressources

Sous-activité Aide aux contribuables: Le tableau 12 présente une ventilation des ressources consacrées à cette sous-activité.

Tableau 12: Détails des années-personnes de la sous-activité - Aide aux contribuables

(Années-personnes)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
Communications		221,0	229,0	213,9
Demandes de renseignements et aide aux contribuables				
Demandes de renseignements du public (voir tableau 13)		1 217,2	1 236,2	1 105,0
Activités de soutien		54,8	96,8	99,6
Politique fiscales et interprétation		158,0	158,0	139,0
Enregistrement		183,0	182,0	162,8
Services statistiques		140,0	140,0	130,7
Total		1 974,0	2 042,0	1 851,0

Nota: Ne comprend pas d'autres années-personnes

Tableau 11: Résultats financiers en 1989-1990

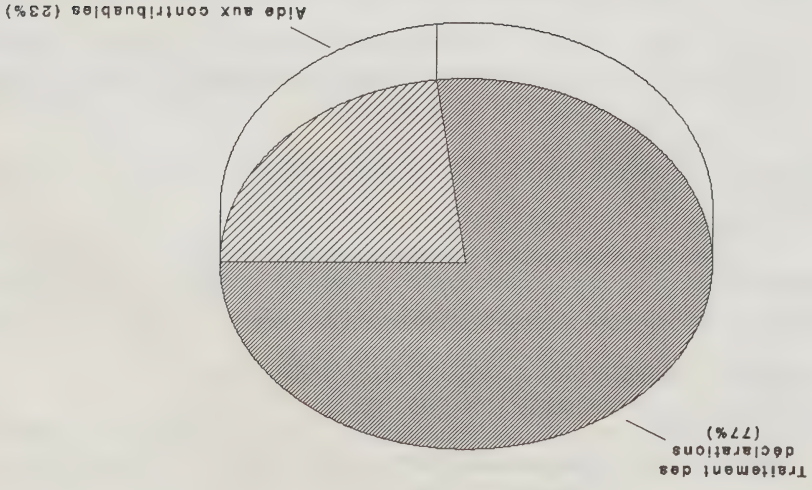
(en milliers de dollars)									
1989-1990									
Budget des dépenses principal					Différence				
Réal					A-P				
\$					\$				
A-P					A-P				
\$					\$				
Aide aux contribuables					Aide aux contribuables				
89 953	1 851	83 003	1 741	6 950	110	334	110	334	334
Traitement des déclarations					Traitement des déclarations				
236 187	5 462	220 157	5 128	16 030	334	444	334	444	444
326 140	7 313	303 160	6 869	22 980	444	119	444	119	119
Total					Total				
341	222	119	341	222	119	119	119	119	119
Autres années-personnes					Autres années-personnes				
7,654	7,091	563	7,654	7,091	563	563	563	563	563
Total					Total				

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 23 millions de dollars, ou de 7,6%, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

- financement supplémentaire obtenu par un Budget de dépenses supplémentaire:

pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme	248	4 083
fiscale y compris 40 autres années-personnes;		
pour le rétablissement partiel des programmes d'exécution;	7	261
pour les travaux préparatoires à la mise en oeuvre du	112	8 798
crédit pour taxe sur les produits et services y compris 17		
autres années-personnes;		
pour les augmentations du coût d'impression des troupes		5 740
d'information et troupes connexes pour l'année		
d'imposition 1989;		

Tableau 10: Aide aux contribuables et Établissement des cotisations par sous-activité en 1991-1992 (ventilation en pourcentage)



• augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitements et d'autres changements; et	16 120	
• transferts internes aux Programmes d'observation des (32)	(1 212)	
mesures de postcotisation et aux activités Recouvrements et comptabilité pour répondre à l'accroissement de la charge de travail.		
	132	16 767
Selon les prévisions, les besoins financiers pour 1990-1991 dépassent de 36,2 millions de dollars, soit 10,6%, le Budget des dépenses de 339,9 millions de dollars pour 1990-1991. Cette différence est attribuable aux éléments suivants:		
A-P (en milliers de dollars)		
• ressources supplémentaires pour les coûts de programme correspondant au crédit pour taxe sur les produits et services y compris 45 autres années-personnes;	452	28 192
• ressources supplémentaires pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme des pensions y compris 17 autres années-personnes;	126	8 767
• financement pour une recherche efficace en publicité et communications;		1 000
• l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants;	17	
• réductions correspondant à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et	(756)	
• réductions pour le gouvernement en général, applicables pour 1990-1991 seulement.	(1 040)	36 163

Explication de la différence: Les besoins financiers pour 1991-1992 dépassent de 16,8 millions de dollars, ou de 4,5%, les dépenses prévues pour 1990-1991. Cette augmentation est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)		
47	(11 112)	• augmentation nette du nombre d'années-personnes et diminution nette du financement pour la poursuite de la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services y compris une réduction de 6 autres années-personnes;
75	9 586	• augmentation du financement pour la mise en oeuvre de la réforme des pensions y compris 26 autres années-personnes;
45	2 897	• fonds supplémentaires pour l'accroissement des charges de travail au traitement des déclarations;
	1 500	• financement pour une recherche efficace en publicité et communication;
	(3 055)	• réduction liée à l'élimination de la taxe de vente fédérale;
14	1 003	• augmentation nette des transferts interministériels: 23 années-personnes de Revenu Canada, Douanes et Aécise relativement à l'application de la taxe sur les produits et services, et 9 années-personnes aux Archives nationales en raison de l'augmentation des exigences en matière d'extraction de documents;
	(17)	• diminution de l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour les étudiants;
	1 040	• rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables pour 1990-1991 seulement;

d'une cotisation déjà établie. Le traitement de ces rajustements demandés par les contribuables est obligatoire. Il oblige à scruter les demandes pour établir les faits et à préparer la documentation nécessaire à l'émission d'un avis de cotisation pour les rajustements justifiés.

Sommaires des ressources

L'activité Aide aux contribuables et établissement des cotisations représente 29,4% du total des dépenses du Programme pour 1991-1992 et 34,2% du total des années-personnes.

Tableau 9: Sommaire des ressources de l'activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu	Réel
		1991-1992	1990-1991	1989-1990
		\$ A-P	\$ A-P	\$ A-P
Aide aux contribuables	90 133	1 974	90 392	2 042
et traitement des déclarations	302 736	5 904	285 710	5 707
				236 187
				5 462
Total	392 869	7 878	376 102	7 749
				326 140
				7 313
Autres années-personnes	436		433	
				341
Total	8 314		8 182	
				7 654

De l'ensemble des dépenses prévues pour cette activité en 1991-1992, 76,5% sont des dépenses reliées au personnel, 23,1% d'autres dépenses de fonctionnement et 0,4% sont des dépenses en capital.

sur la communication et la consultation du public qui entraînent la création de nouveaux programmes, de nouvelles activités et de nouveaux services, ainsi que l'élaboration de publications, de guides et de formules plus efficaces; la coordination et la production de publications ministérielles internes et externes; l'aide aux particuliers dans le cadre du Programme communautaire des bénévoles pour ceux qui sont incapables de remplir eux-mêmes leur déclaration de revenus; et le règlement des problèmes exceptionnels de service aux contribuables par le biais de la gestion d'un Programme de solution de problèmes.

Cette sous-activité comprend aussi l'aide indirecte aux contribuables sous forme de : liaison avec le ministère des Finances et les autres ministères pour commenter les possibilités pratiques d'application administrative des mesures législatives proposées, des conventions fiscales, des mesures de sécurité sociale et des conventions relatives à la perception de l'impôt; préparation et diffusion de Bulletins d'interprétation pour promouvoir l'application uniforme de la Loi et aider les contribuables à comprendre la Loi et à se conformer aux exigences des lois; et service de décisions anticipées permettant aux professionnels de l'impôt et aux contribuables de connaître la position du Ministère sur les conséquences fiscales de transactions d'affaires envisagées avant qu'elles ne soient faites.

Traitement des déclarations : Cette sous-activité comprend toutes les tâches nécessaires à l'établissement de la cotisation et au traitement des déclarations des particuliers et des corporations, ainsi que des autres genres de déclarations reçues chaque année par le Ministère. La gamme des tâches à accomplir va de l'impression et de la distribution au public des formules de déclaration de revenus et d'autres renseignements, ainsi que de dépliant, brochures et guides d'impôt. Lorsque les déclarations remplies arrivent dans les sept centres fiscaux régionaux, elles sont triées selon leur complexité, puis codées par composition, et les erreurs apparentes qu'elles renferment sont corrigées. Les données sont alors transmises au centre de calcul, qui établit la cotisation et envoie un avis de cotisation indiquant un remboursement, une dette nulle ou un solde à payer. Enfin, les déclarations pour lesquelles une cotisation a été établie sont classées pour consultation future. Le Ministère, en vertu de la loi de l'impôt sur le revenu, a le pouvoir d'établir une nouvelle cotisation à l'égard de toute déclaration dans les trois ans suivant la date de la cotisation initiale.

Les contribuables conservent le droit statuaire de demander une nouvelle cotisation à l'égard d'une déclaration de revenus pendant trois ans à compter de la date de la cotisation initiale. Pendant cette période, un contribuable peut présenter des documents supplémentaires concernant une déclaration produite en attendant la cotisation ou il peut demander, sur la foi de nouveaux documents, la révision

A. Aide aux contribuables et établissement des cotisations

Objectif

Promouvoir l'autocotisation et l'observation et traiter les déclarations d'impôt des contribuables.

Description

Cette activité comporte des efforts pour sensibiliser les contribuables à leurs droits et obligations; pour leur fournir les formules et les renseignements nécessaires pour la production de déclarations exactes dans les délais prescrits; pour répondre aux demandes de renseignements des contribuables; pour établir leur cotisation dès réception de leur déclaration; et pour leur faire part des résultats par l'émission d'avis de cotisation. Elle comprend aussi : un rôle consultatif auprès des autres ministères de l'Etat à l'égard de la faisabilité administrative de nouvelles mesures législatives et de nouvelles conventions fiscales en voie de négociation; des activités relatives à l'enregistrement des organismes de charité, et à l'agrement des régimes de pension et de revenu différé; et de la prestation de décisions anticipées sur les conséquences fiscales de transactions éventuelles.

Cette activité comprend les trois sous-activités suivantes.

Aide aux contribuables: Cette sous-activité englobe les activités primaires que comporte le traitement des demandes de renseignements, qui est une étape importante pour faciliter l'autocotisation par le contribuable. Un grand nombre de demandes sont reçues chaque année, soit par téléphone, par correspondance, ou en personne aux bureaux de district; et par correspondance aux centres fiscaux, et portent sur les remboursements et les crédits d'impôt, ou sur la possibilité de demander certaines déductions ou exemptions. Pendant la saison de production, le Ministère fait des efforts particuliers pour rejoindre les contribuables en établissant, dans les grandes collectivités du pays, des points temporaires d'information appelés Centres saisonniers d'aide fiscale.

Les communications au sein du Ministère sont aussi un aspect important de l'aide aux contribuables. Elles comportent la diffusion de renseignements sur les programmes et les activités de l'impôt au grand public, aux médias d'information et aux organismes pour qui l'impôt présente un intérêt particulier; les recherches

La meilleure façon de mesurer l'efficacité du Programme serait d'évaluer le degré d'observation des mesures législatives appliquées par le Ministère. Il y aurait pleine observation si tous les contribuables déclaraient leurs revenus de toutes provenances, s'ils ne demandaient que les exemptions et les déductions auxquelles ils ont droit selon la loi, s'ils payaient la totalité de leur dette fiscale et obtenaient tous les avantages auxquels ils ont droit.

En dépit de tentatives répétées d'élaborer des concepts détaillés en vue de déterminer le degré d'observation, le Ministère est incapable d'évaluer l'écart de façon précise et complète. Par conséquent, d'autres mesures de substitution servent à mesurer l'efficacité du programme. Ces résultats sont présentés à la Section II, Analyse par activité.

Ajoutons que le service d'évaluation des programmes du Ministère mesure régulièrement l'efficacité de chaque composante du Programme. Trois composantes ont été évaluées au cours de la dernière année : Service téléphonique pour les demandes de renseignements du public, Examen au bureau, et Appels. Les résultats et les conclusions des évaluations figurent sous leurs sous-activités respectives à la section II, Analyse par activité. Demandes de renseignements : page 49; Examen au bureau : page 67; et Appels : page 107. Une évaluation des composantes suivantes est actuellement en cours : services de demandes de renseignements par téléphone concernant les retenues à la source, les non-résidents, et les entreprises, ainsi que services de demandes de renseignements généraux; Recouvrements; et Centre de développement professionnel.

Banque de renseignements fiscaux: Cette initiative s'est amorcée en 1988-1989 avec la mise en œuvre de la Banque d'information pour demandes de renseignements (BIDR). Depuis ce temps, la BIDR a été mise à la disposition de tous les bureaux, sauf les trois bureaux de la région de Toronto, qui y seront rattachés en juillet 1991. La BIDR donne aux agents des demandes de renseignements une banque de données renfermant de nombreux documents de référence, auxquels ils peuvent avoir accès par terminal de bureau.

Compte tenu des progrès récents de la technologie, il sera désormais possible de fournir un nombre sans cesse croissant de documents à la BIDR/BRF. Selon les projets actuellement en cours, une partie importante du manuel des opérations du Ministère sera versée dans la BIDR/BRF.

Système électronique de renseignements par téléphone: Le Ministère a un nouveau service électronique de renseignements téléphoniques appelé SERT (pour Système électronique de renseignements par téléphone). Le service donne actuellement au public un accès facile à des renseignements dans trois domaines : 1) l'état du remboursement d'impôt sur le revenu d'un contribuable (SERT Téléremboursement); 2) renseignements généraux (SERT Télé-impôt); et 3) renseignements sur la question de savoir si un contribuable recevra un versement anticipé (SERT Versement anticipé du crédit d'impôt pour les enfants).

Les avantages les plus importants signalés sont : l'uniformité de traitement des contribuables, les heures prolongées de service, l'exactitude des renseignements, la réaction appropriée au volume croissant de demandes de renseignements sans accroître les ressources humaines, et un enrichissement des tâches permettant aux employés de concentrer leurs efforts sur des demandes plus substantielles.

La phase II de la mise en œuvre du Téléremboursement à l'échelle nationale a pris fin en mai 1990. Ce système est désormais disponible dans tout le pays pendant les heures ouvrables, le soir et en fin de semaine. Le SERT est désormais un élément établi du service permanent des demandes de renseignements du Ministère. On s'attend à de nouvelles applications qui auront pour effet de le développer et de l'améliorer. Cette nouvelle technologie sera utilisée pour le crédit pour taxe sur les produits et services et la réforme des pensions.

la part des systèmes électroniques et des communications. Il faudra créer des logiciels pour réduire encore davantage les erreurs de préparation et améliorer le processus de remboursement. Les dépenses prévues pour 1991-1992 seront de 4,2 millions de dollars et de 67 années-personnes.

Système électronique de composition de lettres (SECL) (anciennement correspondance en direct avec les contribuables): Ce système personnalise les contacts avec les contribuables au sujet des erreurs décelées au stade du traitement initial. Par des lettres claires et précises, rédigées dans la langue officielle choisie par le contribuable, on informe celui-ci du problème et on lui demande les bons renseignements. Ces lettres seront conservées en mémoire ou sur bande pour une période de 5 ans. Auparavant, ce contact se faisait par des lettres circulaires polyvalentes bilingues qui n'étaient pas toujours entièrement claires ou adaptées à la situation particulière du contribuable. Le nouveau système permet au personnel de composer rapidement des lettres personnalisées.

À compter d'avril 1991, les circuits de travail des Rajustements demandés par les contribuables et des Mesures de postcotisation des centres fiscaux utiliseront ce système. Le système sera mis en œuvre au Bureau de l'impôt international en août 1991. Les bureaux de district y seront initiés à l'autonomie pour les Rajustements demandés par les contribuables, les Mesures de postcotisation et les Demandes de renseignements généraux.

Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (anciennement Système de recouvrement automatisé): L'introduction du Système de recouvrement automatisé (SRA) dans tous les bureaux de district était chose faite au début d'octobre 1989. Les résultats révèlent que le SRA améliore les circuits de travail pour le personnel de recouvrement en isolant les comptes qui peuvent présenter des problèmes de recouvrement, permettant des mesures de suivi et donnant un accès instantané à l'historique du compte. Il élimine effectivement l'utilisation des fiches de registre dans les opérations de recouvrement sur le terrain.

La deuxième phase du SRA, soit l'introduction des comptes débiteurs des Retenues à la source dans le système, commencera avec un projet pilote au Bureau de district de London. Après une période d'essai prévue de deux mois, on étendra cette phase à tous les autres bureaux de district pendant la période de septembre 1990 à mars 1991. En même temps, on commencera à travailler à automatiser les activités d'examen et de contrôle dans les sept centres fiscaux.

3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées

Crédit pour taxe sur les produits et services: En vertu d'une récente mesure législative, le Ministère est responsable de l'application du crédit pour taxe sur les produits et services (CTPS). Pour 1989-1990, sur les 143 années-personnes et 19,8 millions de dollars approuvés pour cette initiative, on a utilisé 113 années-personnes et 15,9 millions de dollars.

En 1990-1991, le Ministère a fait savoir aux demandeurs qu'ils avaient droit à des versements du crédit. Le Ministère a traité les formules de demande de crédit et respecte son échéancier pour l'élaboration et la mise en œuvre des programmes et systèmes requis pour émettre les paiements à tous les requérants admissibles au crédit. Les versements initiaux du crédit ont été émis en décembre 1990 pour une somme de 579 millions de dollars. Pour 1990-1991, on prévoit dépenser 627 années-personnes et 70,3 millions de dollars.

En 1991-1992, RCI émettra des versements trimestriels de crédit de TPS à quelque 8 millions de bénéficiaires, et répondra à toutes les questions que cela suscitera. Le niveau de ressources requis pour 1991-1992 est de 55 millions de dollars et 685 années-personnes.

Transmission électronique des déclarations (TED): La TED est une solution de rechange automatisée et sans papier à la production de la T1, qui permet aux spécialistes en déclarations et aux transmetteurs admissibles de communiquer les renseignements des déclarations de revenus à RCI par le truchement de lignes de communications. Cette initiative accélérera les remboursements, améliorera le service aux déclarants et réduira les coûts en diminuant la nécessité de saisir des données. On a procédé à un projet pilote pendant le programme de 1990 afin de vérifier que la Transmission électronique des déclarations fonctionnerait comme prévu. Le Ministère a simulé des transmissions en utilisant des données d'essai non critiques ainsi que des renseignements «réels» tirés des déclarations T1 de 1989 produites par deux spécialistes volontaires au Manitoba. Cela lui a valu un succès éclatant, 2 000 déclarations T1 ayant été transmises par les deux professionnels participants.

Dans sa deuxième année, la Transmission électronique des déclarations sera étendue aux spécialistes en déclarations des trois provinces des Prairies et les Territoires du Nord-Ouest. L'expansion future exigera un plus grand appui de

Environ 138 000 personnes du troisième âge ont reçu par courrier cette déclaration de revenus simplifiée à gros caractères touchant les années 1987, 1988 et 1989. Cette déclaration spéciale n'exige aucun calcul et permet de vérifier si ces personnes ont reçu les avantages auxquels elles avaient droit. Une ligne téléphonique sans frais d'interurbain et le Programme communautaire des bénévoles ont aussi été mis à la disposition des particuliers pour les aider à réunir les renseignements requis et à remplir leur déclaration.

Par suite de cet effort, le Ministère a envoyé des versements du crédit de 18 millions de dollars et a inscrit les particuliers admissibles pour leur premier versement trimestriel anticipé du crédit pour la TPS en décembre 1990.

Nouvelles déclarations de revenus pour simplifier le calcul de l'impôt: On a

introduit deux nouvelles déclarations pour l'année de production des déclarations 1990: la T1 65 Plus et la T1 Abrégée. Les deux déclarations ont été élaborées selon le principe "sans calcul". Les renseignements nécessaires pour le calcul de l'impôt et des crédits ont été incorporés directement à la déclaration, ce qui a éliminé la nécessité de renvois aux annexes.

Par le passé, le Ministère a fourni, dans la Partie III du Budget des dépenses une quantité considérable de données utiles sur les résultats des programmes. Dans le futur, il augmentera ces données, basées sur la nouvelle structure de travail du plan opérationnel en les complétant de données supplémentaires sur le rendement des programmes, au fur et à mesure du développement des indicateurs.

Examen ministériel de l'administration de la mesure d'encouragement fiscal pour les organismes de charité: Les consultations du gouvernement avec le secteur de la charité et d'autres particuliers font ressortir que le système actuel d'administration des mesures fiscales relatives aux organismes de charité atteint son objectif qui est d'encourager l'activité de bienfaisance et les dons de charité. Cependant, on a relevé un certain nombre de domaines où des améliorations s'imposent, à savoir :

- la précision de la loi sur les fins charitables et activités de bienfaisance,
- la promotion d'une plus grande ouverture, avec une plus grande obligation de rendre compte au public, et
- un processus administratif rationalisé et plus juste.

Les changements ont pour objet de simplifier l'administration fiscale pour les organismes de charité, et de la rendre plus juste, plus ouverte et plus efficace dans son ensemble, à l'avantage de tous les Canadiens. À cette fin, les changements proposés ont été exposés dans un document de travail élaboré dans le cadre d'une consultation poussée avec les représentants du secteur de la charité. Le ministre du Revenu national en a annoncé les détails le 20 novembre 1990. Après ces consultations et sous réserve d'un dialogue continu, la phase de mise en œuvre s'amorcera.

Les dépenses prévues pour cette initiative en 1990-1991 comprennent 4 années-personnes et 0,5 millions de dollars. Les dépenses estimatives pour 1991-1992 seront de 4 années-personnes et 0,3 millions de dollars.

Crédit pour taxe fédérale sur les vente pour les personnes du troisième âge: Pour bien s'assurer que tous les Canadiens bénéficient de tous les avantages qui leur sont offerts par le régime fiscal, l'impôt a envoyé une déclaration de revenus d'une page aux citoyens du troisième âge pour les aider à demander le crédit pour taxe fédérale sur les ventes. Certains particuliers semblent être admissibles pour le crédit, mais ils ne l'ont pas demandé au cours des dernières années.

tendus de communiquer leur NAS aux institutions financières, qui l'utilisent pour établir les feuillets de renseignements qu'elles produisent au Ministère. Le NAS aide le Ministère à déterminer tout les revenu de placements et à vérifier qu'il est déclaré et imposé comme n'importe quel autre genre de revenu. Cela donne un régime fiscal plus équitable où chacun paye sa juste part.

Compte tenu de l'obligation de déclarer les numéros d'assurance sociale, il est possible d'automatiser certaines activités d'observation en saisissant les données pertinentes dans les déclarations de renseignements et en les associant électroniquement aux renseignements déclarés dans les déclarations de revenus. Ce projet sera réalisé progressivement sur une période de 5 ans à compter de 1991-1992. Les ressources requises pour l'exercice financier 1991-1992 comprennent 119 années-personnes et 6,5 millions de dollars. On prévoit qu'une fois mis en œuvre, ce projet rapportera des recettes pouvant atteindre 100 millions de dollars par an.

Mission du Ministère: Récemment, le Ministère a réfléchi sur sa mission changeante, sur son mode de gestion et sur la façon dont les employés participent aux questions de service. Cet examen, connu sous le nom de Projet de développement ministériel, est mis en œuvre de pair avec Fonction publique 2000, auquel il ressemble. Il suppose une participation sans précédent des gestionnaires et des employés à une série de groupes de travail et de processus de consultation dont l'objet est de préparer le Ministère aux défis actuels et à ceux de la prochaine décennie.

Un nouveau projet d'énoncé de mission est actuellement distribué à tous les employés dans le cadre d'une stratégie de mise en œuvre intitulée «Le service par le leadership et la participation». Il reflète une vigoureuse orientation de service vers tous les clients que nous servons et un ferme engagement envers des pratiques de gestion progressistes.

Parmi les projets auxiliaires qui sont terminés ou en cours, on peut citer le réexamen fondamental des mécanismes d'exécution des programmes, de l'efficacité de l'organisation, de la gestion des ressources humaines et des communications externes et internes.

Indicateurs de rendement du Ministère: L'élaboration d'indicateurs de rendement du Ministère est un projet qui est important à la fois pour la gestion interne des programmes et l'obligation de rendre compte ainsi que pour les rapports de rendement de ces programmes à l'intention des organismes centraux du gouvernement ainsi que du Parlement et du public. Pour les gestionnaires de programme, ces indicateurs fournissent les renseignements dont ils ont besoin pour surveiller à la fois le niveau et l'efficacité des activités.

La refonte architecturale du système de traitement des TI se poursuivra sur les 4 prochaines années. Il ne s'agit pas tant de créer de nouvelles applications que de simplifier le système actuel. Les résultats seront un traitement plus rapide, une amélioration du service aux contribuables et l'établissement d'une nouvelle plate-forme technologique permettant d'établir des liaisons électroniques avec les déclarants, les institutions financières et les autres organismes.

Avec le projet de refonte, le Ministère sera en mesure de répondre plus efficacement aux nouveaux besoins. Ce projet offre une approche systématique de la réorganisation du grand système de traitement du Ministère, en minimisant le risque et coût global. Pour 1991-1992, il exigera un investissement de 13 années-personnes, de 1,7 million de dollars d'autres dépenses de fonctionnement, et de 0,2 million de dollars de dépenses en capital.

Echange électronique de données: Cette initiative concerne la transmission électronique de données financières entre les contribuables, Revenu Canada, Impôt, les institutions financières et la Banque du Canada. Selon le projet, les institutions financières accepteront les paiements, saisiront les données des contribuables et les transmettront électroniquement à Revenu Canada, Impôt. Elles transmettront aussi électroniquement les données sur les paiements résultants de services de la paie, et les contributions, dans un compte du Revenu général. En outre, on envisage que les contribuables pourront, grâce à leur ordinateur personnel, demander un transfert de fonds de leur compte de banque au compte du Receveur général, tout en transmettant les données de paiement à Revenu Canada, Impôt.

Une équipe d'étude, créée à la fin de 1989, s'est vu confier la mission d'examiner l'utilisation de cette technologie au sein du Ministère. Le plan de mise en œuvre qui en découlera comporte les grandes étapes suivantes: un projet pilote auprès de grands employeurs au printemps de 1991; un projet pilote auprès de ceux qui font des versements de retenues sur la paie à l'été de 1991; et un projet pilote traitant des versements faits à la banque à l'automne de 1991. Les dépenses prévues pour 1991-1992 seront de 3,7 millions de dollars et de 20 années-personnes.

Non seulement l'exploitation de cette technologie améliorera l'efficacité du Ministère, dont elle ferait reluire l'image, ainsi que la qualité et la rapidité du service aux contribuables canadiens, mais elle ferait aussi économiser des ressources. En 1993-1994, selon les projections, les économies ainsi révisées seraient de 1,0 million de dollars et 40 années-personnes.

Traitement de feuilles de renseignements divers: Les modifications législatives de septembre 1988 étendent l'utilisation du numéro d'assurance sociale (NAS) comme identificateur aux fins de l'impôt sur le revenu. Les particuliers sont

2. Initiatives

Réforme des pensions: La législation sur la réforme des pensions transforme la nature de l'aide offerte par le régime fiscal aux employeurs et aux particuliers au titre des cotisations à des régimes enregistrés d'épargne-retraite (REER), à des régimes de pension agréés (RPA) et à des régimes de participation différée aux bénéfices (RPDB).

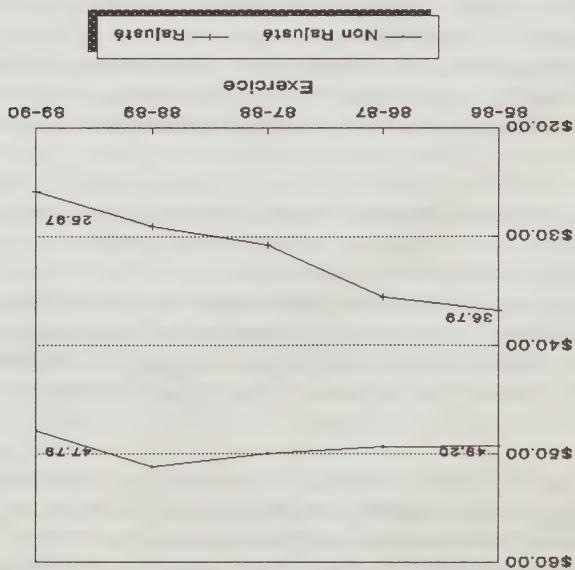
Cette législation obligera le Ministère à modifier ses projets et à traiter des contributions allouées à un REER, ainsi qu'à offrir divers autres services de réponse aux demandes de renseignements afin de faire en sorte que les administrateurs de régimes, les employeurs et les particuliers aient tous les renseignements nécessaires pour se conformer à la nouvelle loi. En outre, le Ministère établira un nouveau programme d'observation pour s'assurer que les employeurs et les administrateurs de régimes calculent correctement les montants de facteur d'équivalence.

La planification et les arrangements de transition pour la mise en oeuvre de la loi sur la réforme des pensions sont en cours depuis 1988. La mise en oeuvre de la législation sur la réforme des pensions a commencé en octobre 1990 avec la publication du Guide du calcul des facteurs d'équivalence. La première année de la mise en oeuvre intégrale (1991-1992), le Ministère calculera et émettra des états de cotisations de retraite à 13,5 millions de contribuables. Le Budget des dépenses principal de 1991-1992 prévoit 250 années-personnes et 33 millions de dollars pour la mise en oeuvre de cette mesure législative. Une évaluation plus tangible des besoins en ressources sera possible, basée sur notre expérience des programmes durant les six premiers mois de 1991.

Refonte du système de traitement des TI: Le rythme de changement du système de la TI (programmes informatiques pour traiter les déclarations individuelles de revenus) continue de s'accélérer. Les changements découlent de deux sources : grands changements législatifs, comme le CTPS et la réforme des pensions ; et initiatives destinées à améliorer l'efficacité et à accroître l'exécution des programmes, comme la Transmission électronique des déclarations.

Le système de traitement des TI n'était pas conçu au départ en fonction de ces genres de nouveaux programmes et il faut y apporter certaines modifications pour permettre à l'impôt de continuer de faire les changements nécessaires tout en maintenant des systèmes efficaces et de haute qualité pour appuyer l'exécution des programmes. Il faut refaire le fondement du grand système de traitement en fonction non seulement des besoins courants, mais encore des besoins futurs. En outre, il faut graduellement modifier le fondement pour écarter toute possibilité de perturbation des systèmes de traitement.

Tableau 8 : Coût par déclaration



Observation: Le régime d'imposition par autocoûtisation au Canada est fondé sur l'intégrité des contribuables et sur l'observation volontaire des lois fiscales. La vaste majorité des Canadiens sont disposés à payer leur part des impôts, et le Ministère fait la promotion de l'observation en donnant des renseignements aux contribuables, en administrant divers programmes d'observation, en repérant les secteurs d'observation et en recommandant des changements à la législation fiscale.

La planification des activités d'observation est concentrée sur la distribution des ressources en fonction d'un juste équilibre entre deux effets souhaitables: la promotion de l'observation en général, et la production de recettes supplémentaires. Etant donné que la production de recettes supplémentaires est une mesure de substitution de l'efficacité, si les activités d'observation débouchent sur la réception de recettes supplémentaires dues à la Couronne, on pourra conclure que le Ministère applique ses ressources aux domaines appropriés.

Connaissance de l'environnement: L'Impôt reconnaît que la pollution, la mauvaise gestion et l'abus menacent les écosystèmes et environnements naturels fragiles du monde. L'Impôt est conscient de ses obligations en matière d'environnement et y demeure sensible. Par la technologie, le Ministère explorera et recherchera des occasions de s'acquitter de ses obligations. Il existe actuellement des façons de réduire la consommation de ressources naturelles par le recours aux communications électroniques et le recyclage, et la réduction du papier; il est aussi crucial de veiller à ce que les innovations technologiques n'aient pas d'effets néfastes sur l'environnement.

Améliorations technologiques et autres améliorations de productivité: Le Ministère est toujours en quête de moyens d'automatisation pour améliorer le service aux contribuables et son efficacité opérationnelle interne. Les services téléphoniques automatisés du Ministère ont été les pionniers de la prestation directe de services informatisés aux clients extérieurs. L'avantage de l'automatisation dans des domaines comme les demandes de renseignements téléphoniques de routine, c'est qu'elle assure aux contribuables de plus longues heures de service tout en libérant le personnel pour les questions plus complexes des contribuables. Les services automatisés pour usage interne, comme le système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source, réduisent la paperasse et font épargner du temps au personnel.

Cependant, cela n'a que partiellement comblé l'écart créé par les augmentations rapides des charges de travail, qui n'ont pas eu leur contrepartie dans une croissance comparable du personnel. Puisque ces technologies continuent de s'améliorer et coûtent de moins en moins cher, la perspective de planification y est de plus en plus articulée.

Le tableau 8 illustre l'effet que les améliorations de productivité ont eu sur les frais d'ensemble du programme. Le coût total du traitement d'une déclaration de revenus est demeuré relativement constant (en dollars constants de 1989-90) depuis 1985-1986. Cependant, si l'on tient compte également de la complexité accrue des déclarations (en utilisant le nombre accru de zones de renseignements dans la déclaration de revenus comme indicateur de complexité), le coût moyen de l'établissement d'une cotisation diminue considérablement. Cette économie est directement attribuable aux améliorations technologiques et aux autres améliorations de la productivité.

Les tableaux 6 et 7 illustrent respectivement l'augmentation annuelle du nombre de déclarations produites par les particuliers et les corporations. Une prévision est disponible pour 1989 puisque les déclarations produites en 1990 pour l'année d'imposition 1989 sont compilées jusqu'en février 1991. Le chiffre réel n'est donc pas disponible au moment de la préparation de la Partie III. De plus, le tableau 6 démontre de façon précise les répercussions des diverses mesures socio-économiques, comme le crédit pour taxe fédérale sur les ventes, sur le nombre de déclarations produites par les particuliers.

C. Perspective de planification

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme

La planification opérationnelle est fondée sur des estimations du nombre et de la complexité des déclarations de revenus à recevoir, des niveaux prévus d'observation de la loi et des améliorations de la productivité qui devraient découler de l'application accrue de la technologie informatique. Les modifications apportées à la législation fiscale, notamment le crédit pour les mesures annoncées récemment concernant la réforme des pensions et la taxe sur les produits et services, ont une forte incidence sur les opérations et les besoins en ressources du Ministère. Les besoins en années-personnes et en ressources financières ne peuvent être déterminés qu'une fois les procédures administratives arrêtées. Pour s'assurer que les changements législatifs sont réalisables sur le plan administratif, l'Impôt consulte régulièrement le ministère des Finances.

Charge de travail: Le volume de la charge de travail est fonction du nombre et de la complexité des déclarations de revenus. Les variations dans le nombre de déclarations produites dépendent de facteurs comme la croissance de la population et le revenu individuel, la variation des taux d'intérêts, les taux d'activité de la main-d'oeuvre et les taux de chômage, de même que l'utilisation croissante du régime fiscal comme moyen de mise en oeuvre de divers programmes sociaux ou économiques. La complexité grandissante des déclarations provient de l'introduction, tant par les autorités fédérales que provinciales, d'une série de programmes d'encouragements fiscaux qui augmentent le nombre de demandes de renseignements du public et de rajustements demandés par les contribuables, ainsi que la somme des données devant être composées et traitées.

En plus des déclarations de revenus des particuliers et des corporations, le Ministère reçoit et traite beaucoup d'autres documents. Il s'agit notamment des déclarations des fiduciaires, des versements des employeurs, des acomptes provisionnels des travailleurs indépendants et des corporations, des états T4 annuels de la rémunération payée, des feuillets de renseignements portant sur d'autres genres de revenus ainsi que d'autres documents relatifs à l'enregistrement des organismes de charité.

milliers de dollars)

24 (Revenu Canada, Impôt)

Cinq sous-ministres adjoints régionaux sont responsables de l'administration des programmes et politiques du Ministère dans les régions de l'Atlantique, du Québec, du Centre, de l'Ontario et de l'Ouest. Ils dirigent les activités de cinq bureaux régionaux, du Bureau d'impôt international, de sept centres fiscaux, de 37 bureaux de district et de nombreux centres saisonniers d'aide fiscale.

L'avocat général supérieur (Services juridiques) fournit un service consultatif au sous-ministre et au Ministère sur les questions juridiques résultant de l'application de la Loi de l'impôt sur le revenu et des lois connexes.

Le tableau 5 donne la ventilation des ressources par organisation et activité.

Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales doit fournir des interprétations techniques de la Loi de l'impôt sur le revenu et des lois connexes; de plus, il collabore avec les fonctionnaires du ministère des Finances à l'élaboration de la politique fiscale. La Direction générale doit aussi fournir des services statistiques, enregistrer les régimes de pension et les organismes de charité et entretenir des rapports avec les gouvernements provinciaux et étrangers sur des questions fiscales.

Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des appels est chargé de la résolution des avis d'opposition et des appels présentés par les contribuables qui s'opposent à la cotisation établie. Les centres fiscaux et les bureaux de district ont chacun une division des appels chargée de traiter les avis d'opposition. Cette division relève du sous-ministre adjoint des Appels. Les appels sont réglés de concert avec le Ministère de la Justice.

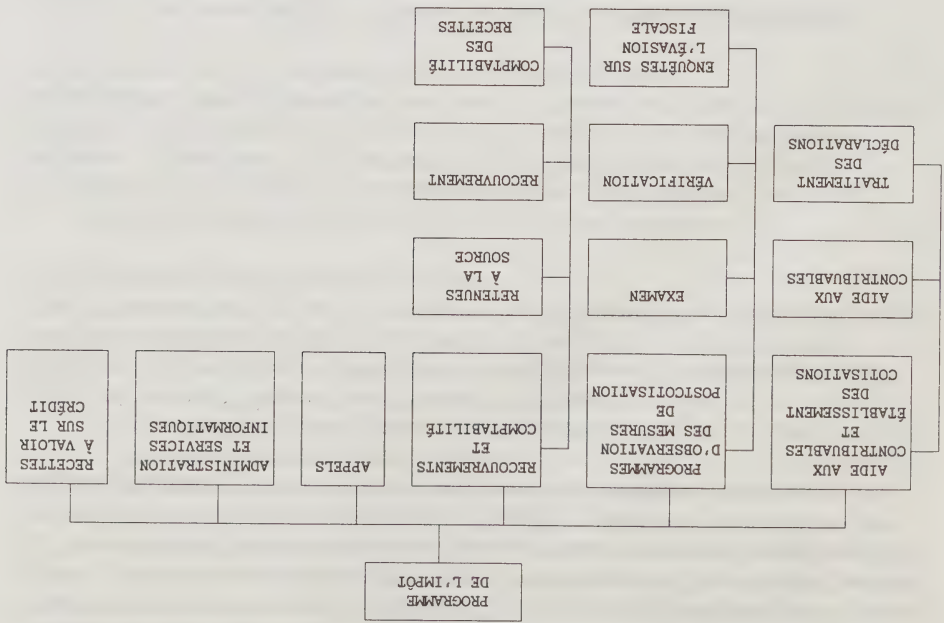
Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des finances et de l'administration est chargé de planifier, d'élaborer et de mettre à jour les politiques, procédures et programmes d'application nationale en matière de finances, d'administration et de sécurité. Également, il est responsable de l'impression et de la distribution des formules fiscales, ainsi que de la conception et de l'élaboration de l'information corporative de gestion.

Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des ressources humaines, élabore et met en oeuvre des politiques et programmes nationaux pour les fonctions de dotation, d'organisation, de classification, de langues officielles, d'équité en matière d'emploi, de relations de travail, de formation, de rémunération et d'avantages sociaux, et de planification des ressources humaines.

Le Directeur général de la Direction générale des communications et de la consultation élabore et met en oeuvre les politiques et programmes d'application nationale concernant les stratégies générales de communication du Ministère, et il assure la direction fonctionnelle des bureaux de district pour ce qui concerne la solution des problèmes des contribuables.

Le Directeur général de la Direction générale des affaires ministérielles planifie et dirige les activités de vérification interne et d'évaluation des programmes. La Direction générale est également responsable du développement des initiatives corporatives, des projets spéciaux, de la prestation de services de secrétariat et de correspondance ministérielle.

Tableau 4: Structure des activités



Structure organisationnelle: Le Ministère compte dix grands secteurs, qui relèvent tous du Sous-ministre.

Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des programmes d'impôt est chargé d'établir la politique, d'élaborer des programmes, de préparer et de surveiller la mise en oeuvre des opérations concernant le traitement, l'établissement des cotisations et la vérification des déclarations de revenus, ainsi que le recouvrement des impôts pour lesquels il y a eu avis de cotisation. La Direction générale est chargée de veiller à ce que les programmes et les politiques du Ministère soient appliqués de façon uniforme dans l'ensemble du pays.

Le Sous-ministre adjoint, Direction générale des systèmes informatiques et technologie est chargé de la recherche, de la mise au point, de l'entretien et du fonctionnement des systèmes et de la technologie informatiques qui soutiennent les divers programmes du Ministère et qui fournissent des services informatisés à d'autres ministères et paliers de gouvernement.

3. Objectif du Programme

L'objectif du Programme consiste à "Évaluer et percevoir équitablement les impôts sur le revenu ainsi que les paiements au titre des régimes de pension et de l'assurance-chômage, en appliquant la Loi de l'impôt sur le revenu, diverses lois fédérales et provinciales connexes, y compris certaines parties du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage ainsi que de divers régimes de crédits d'impôt provinciaux".

4. Organisation du Programme en vue de son exécution

Structure par activité: Le Ministère a révisé son cadre de planification opérationnelle, divisant le Programme de l'Impôt en six activités et huit sous-activités, selon le tableau 4.

Le principal objectif de cette révision est de rajuster la structure des activités pour l'aligner sur la configuration de gestion interne du Ministère.

Le principal changement découlant de cette nouvelle structure est que les ressources de chaque unité organisationnelle du Bureau principal, responsable de programmes nationaux précis, sont attribuées dans leur totalité à une même sous-activité. Dans l'ancienne structure, les ressources pour lesquelles ces unités organisationnelles étaient responsables pouvaient être partagées entre plusieurs activités et sous-activités différentes.

La révision du cadre de planification opérationnelle a aussi donné lieu à la centralisation des frais relatifs aux services de soutien et aux systèmes dans l'activité Administration des services informatiques. Auparavant, ces ressources étaient attribuées aux activités du programme.

1. Introduction

Le ministère du Revenu national, Impôt administre un seul programme, soit l'impôt, sous la direction du ministre du Revenu national.

Le Ministère applique la législation de l'impôt sur le revenu au nom du gouvernement fédéral; il perçoit l'impôt sur le revenu des particuliers pour le compte de toutes les provinces, sauf le Québec, et l'impôt sur le revenu des corporations pour le compte de toutes les provinces, sauf l'Alberta, l'Ontario et le Québec, et les cotisations des employés et des employeurs au Régime de pensions du Canada et à l'assurance-chômage.

Le ministère des Finances a la responsabilité de la politique fiscale et des modifications de la Loi de l'impôt sur le revenu. Le ministère du Revenu national, Impôt donne des conseils sur la faisabilité administrative des mesures fiscales proposées et fournit des données statistiques utilisées pour la définition de la politique fiscale.

2. Mandat

En vertu de la Loi sur le ministère du Revenu national, le Ministère est chargé "des activités de direction, de réglementation, de gestion et de contrôle liées aux impôts intérieurs, notamment impôts sur le revenu et les droits successoraux".

Le ministre du Revenu national est le ministre responsable de la partie I du Régime de pensions du Canada et des parties IV et VIII de la Loi sur l'assurance-chômage.

Le Ministère applique en outre les conventions fiscales internationales conclues avec un grand nombre de pays dans le but de promouvoir l'échange de renseignements entre les pays signataires et d'éviter la double imposition des revenus gagnés à l'étranger par leurs citoyens respectifs.

Le Ministère perçoit les impôts sur le revenu au nom des provinces en vertu d'ententes conclues par le ministre des Finances avec les gouvernements provinciaux concernés, conformément aux dispositions de la partie III de la Loi sur les arrangements fiscaux entre le gouvernement fédéral et les provinces.

Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.

• l'utilisation de 3,3 millions de dollars d'autres ressources opérationnelles pour les projets d'emplois aux étudiants;et	176	
• péremption de 165 années-personnes et de 25,8 millions de dollars du total disponible pour les traitements, les autres dépenses de fonctionnement et les dépenses en capital.	(165) (25 819)	996
		72 129

Explication de la différence: Les besoins financiers réels ont dépassé de 72 millions de dollars, ou de 6,8%, le Budget des dépenses principal. Cela est attribuable aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

•	fonds supplémentaires obtenus par le biais d'un Budget supplémentaire:			
	pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme des pensions y compris 40 autres années-personnes;		540	13 980
	pour le rétablissement partiel des programmes d'observation;		285	16,328
	pour les travaux préparatoires à la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services y compris 17 autres années-personnes;		160	19 047
	pour les frais d'impression des documents d'information pour l'année d'imposition 1989 et des documents connexes;			5 740
	pour des conseils et services juridiques relativement à l'accroissement de la charge de travail pour ce qui est des impôts facturés par les Recouvrements et pour les litiges fiscaux, surtout en ce qui concerne la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt;			665
•	traitements supplémentaires et montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour Suprême, compensés par une réduction des contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés, reçus par voie de rajustements et de transferts; et			42 188

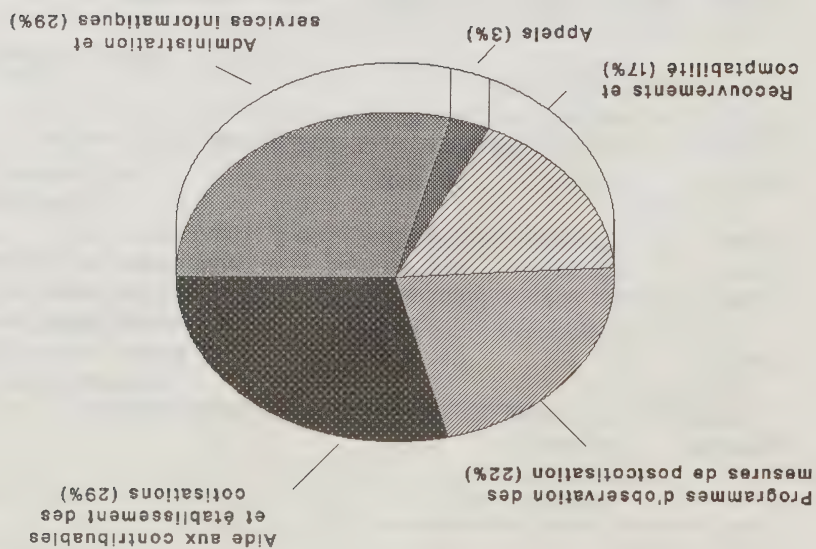
Tableau 3: Résultats financiers en 1989-1990

(en milliers de dollars)

Budget		1989-1990	
Budget	des dépenses principal	Réel	Différence
<hr/>			
Aide aux contribuables et	326 140	303 160	22 980
établissement des cotisations			
Programme d'observation des	253 166	254 140	(974)
mesures de postcotisation	187 416	185 824	1 592
Recouvrements et comptabilité	30 942	28 720	2 222
Appels			
Administration et	340 699	294 390	46 309
services informatiques			
Total	1,138 363	1 066 234	72 129
Moins: Recettes à valoir sur le crédit	87 913	87 913	
		978 321	72 129
<hr/>			
Recettes à valoir			
sur le Trésor			
(recettes non fiscales)	13 457	10 828	2 629
<hr/>			
Années-personnes*:			
Contrôlées par le C.T.	21 624	20 861	763
Autres	489	256	233
<hr/>			
	22 113	21 117	996

* Pour de plus amples renseignements sur les années-personnes, se reporter au tableau 60, à la page 121.

Tableau 2: Dépenses par activité en 1991-1992 (ventilation en pourcentage)



Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.

ressources additionnelles pour l'amélioration des programmes de Recouvrements et de la comptabilité;	50	2 282	
ressources additionnelles pour la présentation des litiges fiscaux, surtout en ce qui concerne la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt;	15	1 646	
financement pour une recherche efficace en publicité et communications;		1 000	
utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emplois pour étudiants;	44		
réduction correspondant à l'élimination de la taxe de vente fédérale; et		(3 298)	
réductions pour le gouvernement en général, applicable à 1990-1991 seulement.		(17 100)	
			1 007 75 588

•	augmentation nette des transferts interministériels; 23 années-personnes de Revenu Canada, Douanes et accise pour l'administration de la taxe sur les produits et services et 9 années-personnes aux Archives nationales pour des exigences accrues relatives à l'extraction de dossiers;	14	1 003
•	financement (et autres années-personnes) pour les opérations de saisie des données pour Statistique Canada pour le recensement de 1991;	346	8 774
•	augmentation des recettes à valoir sur le crédit correspondant à l'augmentation des coûts du programme, y compris les recouvrements liés au recensement;	(16 633)	
•	diminution de l'utilisation d'autres ressources de fonctionnement pour le financement des projets d'emploi pour étudiants;	(44)	
•	rétablissement des réductions pour le gouvernement en général, applicables en 1990-1991 seulement; et	17 100	
•	augmentation des dépenses de personnel et des autres dépenses de fonctionnement par suite de rajustements de traitement et d'autres changements.	21 638	53 399
Le détail des différences est expliqué au niveau de chaque activité.			
Explication des prévisions pour 1990-1991: Les prévisions pour 1990-1991 dépassent de 75,6 millions de dollars, ou de 6,9%, les 1,090.1 millions de dollars qui figurent dans le Budget des dépenses principal. L'augmentation est attribuable aux éléments suivants:			
A-P (en milliers de dollars)			
•	ressources additionnelles pour les coûts du programme liés au crédit pour taxe sur les produits et services y compris 50 autres années-personnes;	677	70 274
•	ressources additionnelles pour la mise en oeuvre et l'administration de la réforme des pensions y compris 17 autres années-personnes;	221	20 784

Explication de la différence: L'augmentation nette de 53,4 millions de dollars, soit 4,6%, des dépenses totales pour 1991-1992 par rapport aux dépenses prévues pour 1990-1991 est due principalement aux éléments suivants:

A-P (en milliers de dollars)

•	augmentation du financement pour le rétablissement partiel des programmes d'observation;	250	11 640	
•	augmentation nette du nombre d'années-personnes et diminution nette du financement (en raison des frais de mise en marche initiaux en 1990-1991) de la mise en oeuvre continue du crédit pour taxe sur les produits et services y compris une réduction de 7 autres années-personnes;	51	(15 283)	
•	augmentation initiale du financement de l'administration de la réforme des pension y compris 26 autres années-personnes;	72	11 893	
•	années-personnes, traitements, régimes d'avantages sociaux des employés, et autres dépenses de fonctionnement et en capital correspondant à l'augmentation des charges de travail pour le traitement des déclarations, les Appels et les Recouvrements;	145	12 477	
•	augmentation correspondant au projet de loi C-21, modifications à la Loi sur l'assurance-chômage;	28	1 194	
•	financement de l'élaboration et la mise en oeuvre du projet de Traitement de feuillets de renseignements divers (TFRD) y compris 66 autres années-personnes;	119	6 465	
•	financement pour une recherche efficace en publicité et communications;		1 500	
•	réductions liées à l'élimination de la taxe de vente fédérale;		(8 369)	

2. Sommaires financiers

Tableau 1: Besoins financiers par activité

(en milliers de dollars)		Budget des dépenses	Prévu 1990-1991	Différence	Détails à la page
Aide aux contribuables et établissement des cotisations					
	392 869	376 102	16 767		39
Programme d'observation des mesures de postcotation					
	288 126	268 851	19 275		57
Recouvrements et comptabilité	229 311	210 200	19 111		81
Appels	42 183	36 579	5 604		102
Administration et services informatiques	381 022	371 747	9 275		110
Total des dépenses					
	1 333 511	1 263 479	70 032		
Moins: Recettes à valoir sur le crédit					
	114 390	97 757	16 633		
Total des crédits					
	1 219 121	1 165 722	53 399		
Recettes à valoir sur le Trésor (recettes non fiscales)					
	11 418	10 970	448		
Années-personnes*: Contrôlées par le CT					
	23 378	22 784	594		
Autres	927	540	387		
	24 305	23 324	981		

* Voir le tableau 60, à la page 121, pour de plus amples renseignements sur les années-personnes.

- l'expansion du Service électronique de renseignements par téléphone pour de nouvelles initiatives comme le CTPS et la réforme des pensions. Cette technologie a été pleinement mise en œuvre en mai 1990 pour les demandes de remboursements sur les remboursements (voir page 37); et

- l'examen ministériel de l'administration de la mesure d'encouragement fiscal pour les organismes de charité. Le but de cet examen est de simplifier et de rendre plus équitable et plus efficace dans l'ensemble, à l'avantage de tous les Canadiens, l'administration relative aux organismes de charité. Le ministre du Revenu national a publié un document de travail le 20 novembre 1990 (voir page 33).

- l'élaboration d'indicateurs de rendement du Ministère pour les grandes activités de Ministère, de concert avec la mise en œuvre d'un nouveau cadre de planification opérationnelle. Les Parties III comprendront désormais des renseignements particuliers sur la mesure du rendement, à mesure que les indicateurs seront développés (voir page 32);

- l'expansion de la Transmission électronique des déclarations, qui permet aux contribuables d'envoyer leur déclaration électroniquement. Il y a eu un projet pilote pendant le programme d'impôt de 1990 au Manitoba. Fort du succès de ce projet pilote, le Ministère offrira la Transmission électronique des déclarations en 1991-1992 aux contribuables de toutes les provinces des Prairies et des Territoires du Nord-Ouest (voir page 35);

- un Système électronique de composition de lettres (jadis le système en direct de correspondance avec les contribuables), qui automatise la composition, l'examen, l'impression et le stockage des lettres envoyées aux contribuables. La phase I de ce projet a été réalisée en 1989-1990, avec l'automatisation des lettres utilisées pour communiquer avec le contribuable. Cela a permis une amélioration de productivité et un meilleur service aux clients, grâce à l'élimination de certains processus, comme la tenue manuelle des inventaires et l'utilisation des manuels de fonctionnement de l'Impôt. En 1991-1992, la phase II étendra ce système aux circuits de travail des Rajustements demandés par les contribuables et des Mesures de postcôtisation (voir page 36);

- la mise en œuvre de la phase II du Système de recouvrement automatisé, désormais appelé le Système automatisé pour les recouvrements et les retenues à la source (SARRS). Cette phase, qui a débuté en 1990-1991 et se poursuivra en 1991-1992, sera l'automatisation des comptes de retenues à la source pour le personnel des Recouvrements et des Retenues à la source des bureaux de district. Pendant la phase finale, les activités des Retenues à la source seront automatisées dans les sept centres fiscaux (voir page 36);

- la poursuite de la mise en œuvre d'une Banque de renseignements fiscaux (BRF), pour aider les agents des demandes de renseignements facilement accessible et contribuables en utilisant une banque d'information facilement accessible et très complète. En 1991, ce système sera pleinement en œuvre dans tous les bureaux de district et centres fiscaux. Le système sera étendu à l'automatisation de la récupération du texte des dossiers de recherche pour le personnel de la Direction générale des affaires législatives et intergouvernementales (voir page 37);

- l'employeur du calcul des facteurs d'équivalence. En 1991-92 le Ministère se servira du facteur d'équivalence (FE), que l'on retrouvera à la case 52 des feuillets T4, pour calculer ce qui peut être versé aux REER pour environ 13,5 millions de contribuables (voir page 30);
- la saisie et la vérification de données pour Statistique Canada à partir des questionnaires de recensement, grâce au réseau principal d'entrée des données de l'Impôt. Ce programme revient tous les cinq ans et les coûts sont recouverts auprès de Statistique Canada. Ce programme sera exécuté dans tous les centres fiscaux d'août à novembre 1991 et comportera l'introduction et la vérification de données de 10 millions de questionnaires;
- la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt, qui aura des incidences sur la charge de travail des appels de l'impôt. Les ressources supplémentaires approuvées pour 1990-1991 et les années à venir permettront de réduire et de maintenir l'inventaire des litiges fiscaux et de traiter une charge de travail accrue découlant de la réorganisation de la Cour de l'impôt;
- la refonte architecturale du système de traitement des T1 en fonction des changements législatifs et des améliorations technologiques. Pour 1991-1992, le plan consiste à ordonnancer et à mettre en œuvre les changements requis pour compléter le passage du système de traitement de la T1 d'une base de «vieille technologie» à une base de «technologie nouvelle» (voir page 30);
- l'avènement de l'échange électronique de données, qui comporte la transmission électronique de données financières entre les contribuables, l'Impôt, les institutions financières et la Banque du Canada. Cette initiative sera adoptée graduellement au cours des prochaines années. En 1991-1992 le Ministère compte piloter cette initiative pour les résidents du Manitoba produisant une déclaration de revenus des particuliers T1 pour 1990 (voir page 31);
- l'automatisation graduelle du Traitement de feuillets de renseignements divers. La première phase du programme TFRD a été mise au point en 1990 en fonction d'une mise en œuvre en 1991. Elle comporte la saisie des données et le traitement des déclarations de renseignements produites par les employeurs et les institutions financières (voir page 31);
- la formulation d'un énoncé de mission pour le Ministère et d'autres initiatives connexes reliées à l'articulation et à l'orientation stratégiques du Ministère, ainsi qu'aux changements de gestion visant l'orientation vers l'atteinte des objectifs gouvernementaux de Fonction publique 2000 (voir page 32);

A. Plans pour 1991-1992 et rendement récent

1. Points saillants

Pour le prochain exercice financier, l'Impôt doit se préparer à faire face aux conséquences d'importants changements législatifs liés à la taxe sur les produits et services et à la réforme des pensions, ainsi qu'à d'autres exigences externes découlant du recensement de 1991 de Statistique Canada et de la réorganisation de la Cour canadienne de l'impôt.

Devant les restrictions de ressources et la nécessité de réagir à d'importantes initiatives législatives tout au long des années 1980 et 1990, le Ministère continuera de chercher des moyens d'améliorer sa productivité tout en limitant les ressources supplémentaires dont il a besoin. Les résultats de ces efforts comprennent une combinaison d'améliorations de service et de productivité. Dans presque tous les secteurs du Ministère, des innovations technologiques ont non seulement contribué à contenir les coûts, mais elles ont aussi débouché sur une accélération et un accroissement d'efficacité du service au public.

Les points saillants du Programme de l'impôt comprennent:

- la mise en oeuvre du crédit pour taxe sur les produits et services (CTPS). Le Ministère a obtenu d'autres ressources par le biais d'un Budget des dépenses supplémentaire pour lancer la préparation et 1989-1990 et déclencher la mise en oeuvre en 1990-1991 de la mesure législative touchant le CTPS. En 1990-1991, le Ministère a fait savoir aux demandeurs qu'ils avaient droit à des versements et a fait parvenir les premiers versements pour un total de 579 millions de dollars en décembre 1990. En 1991-92 le Ministère continuera d'envoyer des crédits trimestriel de TPS à quelque 8 millions de bénéficiaires (voir page 35);

- la législation pour la réforme des pensions, qui modifie les règles fiscales touchant les cotisations de retraite. Le Ministère sera responsable des modifications aux agèments de régime de pension, des activités entourant l'établissement des états des droits de cotisation à un RER et des programmes d'observation et de demandes de renseignements nécessaires pour assurer l'intégrité de la législation. La mise en oeuvre de la législation sur la réforme des pensions comprend la publication, en octobre 1990, du Guide de

Programme par activité

(en milliers de dollars)											
Budget principal 1991-92											
Budgetaire											
Moins: recettes à principal	Budget	1990-1991	Années- personnes *								
			Personnes *	Fonction- nement	Dépenses en capital	Transfert	Somme de	partielle	le crédit	Total	Budget
			Années- personnes *	Fonction- nement	Dépenses en capital	Transfert	Somme de	partielle	le crédit	Total	Budget
			Aide aux contribuables et	7 878	391,421	1 448	-	392 869	-	392 869	339 939
			Programmes d'observation	5 109	288 072	54	-	288 126	-	288 126	269 143
			des mesures de postcortisation	5 498	228 029	1 282	-	229 311	-	229 311	203 852
			Recouvrements et comptabilité	782	41 993	190	-	42 183	-	42 183	35 324
			Appels	4 111	345 436	35 462	124	381 022	-	381 022	339 633
			Administration et service	23 378	1 294 951	38 436	124	1 333 511	114 390	(114 390)	(97 757)
			Recettes à valeur sur le crédit								
			Informatique								
			Années-personnes autorisées								
			en 1990-1991								
			21 888								
* Voir le tableau 60, à la page 121, pour de plus amples renseignements sur les années-personnes.											
B. Utilisation des autorisations en 1989-1990 - Volume II des Comptes publics											
Crédits (en dollars)											
Employées au cours de l'exercice											
Total											
Budget											
des dépenses principal											
pour emploi											
l'exercice											
Impôt											
10	Dépenses de fonctionnement	835 604 000	927 505 856	903 247 266							
15	Dépenses en capital	32 046 000	39 723 000	38 162 325							
(L)	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés	110 671 000	108 766 000	108 766 000							
(L)	Montants adjugés par la Cour fédérale et la Cour suprême		274 359	274 359							
Total du programme - Budgetaire											
978 321 000 1 076 269 215 1 050 449 950											

A. Autorisations pour 1991-1992 - Partie II du Budget des dépenses

Besoins financiers par autorisation

Crédits (en milliers de dollars)			
Budget principal 1991-1992		Budget principal 1990-1991	
10	Impôt	1 043 898	919 269
15	Dépenses de fonctionnement	38 436	48 066
(L)	Dépenses en capital	136 787	122 799
	Contributions aux régimes d'avantages sociaux des employés		
Total du Ministère		1 219 121	1 090 134
Crédits - Libelle et sommes demandées			
Crédits (en dollars)		Budget principal 1991-1992	
10	Impôt	1 043 898 000	38 436 000
	Impôt - Dépenses de fonctionnement, contributions et dépenses recouvrables au titre du Régime de pensions du Canada et de la Loi sur l'assurance-chômage		
15	Impôt - Dépenses en capital		

Section III

Renseignements supplémentaires

120	1. Besoins financiers par article	
121	2. Besoins en personnel	
124	3. Dépenses en capital	
125	4. Paiements de transfert	
126	5. Recettes	
128	6. Coût net du Programme	
129	7. Comparaison sur la structure des activités	
	B. Autres renseignements	
	1. Lois appliquées en tout ou en partie par Revenu Canada,	
130	Impôt	
130	2. Bureaux de Revenu Canada, Impôt	
134	3. Incitations fiscales provinciales administrées par	
	Revenu Canada, Impôt	
135	Index par sujet	

Autorisations de dépenser

A. Autorisations pour 1991-1992	5
B. Utilisation des autorisations en 1989-1990	6

Section I

Aperçu du Programme

A. Plans pour 1991-1992 et rendement récent	7
---	---

1. Points saillants	
2. Sommaires financiers	11

B. Données de base	
1. Introduction	19

2. Mandat	19
3. Objectif du Programme	20

4. Organisation du Programme en vue de son exécution	20
C. Perspective de planification	

1. Facteurs externes qui influent sur le Programme	25
2. Initiatives	30

3. Mise à jour des initiatives déjà annoncées	35
D. Efficacité du Programme	38

Section II

Analyse par activité

A. Aide aux contribuables et établissement des cotisations	39
--	----

B. Programmes d'observation des mesures de postcotation	57
C. Recouvrements et comptabilité	81

D. Appels	102
E. Administration et services informatique	110

F. Recettes à valoir sur le crédit	119
------------------------------------	-----

Conçu pour servir de document de référence, le présent plan de dépenses propose à ses utilisateurs différents niveaux d'information pouvant répondre à leurs besoins spécifiques

Le document comprend trois sections. La section I présente un aperçu du Programme et un résumé des plans et de son rendement actuel. Pour les personnes qui désirent plus de détails, la section II indique, pour chaque activité, les résultats prévus et les autres renseignements essentiels sur le rendement qui justifient les ressources demandées. La section III fournit de plus amples renseignements sur les coûts et les ressources, ainsi que des analyses spéciales qui permettront au lecteur de mieux comprendre le Programme.

La section I est précédée des autorisations de dépenses provenant de la Partie II du Budget des dépenses et du volume II des Comptes publics, ce qui assure une certaine continuité avec les autres documents budgétaires et permet d'évaluer les résultats financiers du Programme au cours de la dernière année.

Ce document permettra au lecteur de trouver facilement les renseignements qu'il cherche. La table des matières expose en détail le contenu de chaque section; le sommaire des besoins financiers présenté à la section I comprend des renvois aux renseignements plus détaillés figurant à la section II. En outre, dans tout le document, des renvois permettent au lecteur de trouver de plus amples renseignements sur les postes de dépense qui l'intéressent particulièrement.

La Partie III de 1991-1992 est présentée selon un nouveau cadre de planification opérationnelle. La présentation, dans l'ensemble du document, de tous les chiffres et tableaux sur le rendement qui utilisent des données concernant les ressources a été modifiée en fonction de la nouvelle structure. Nous avons inclus à la section III des comparaisons d'années-personnes et de montants entre l'ancienne et la nouvelle structure des activités pour établir un lien entre ce document et les représentations antérieures.

Les documents budgétaires

Le Budget des dépenses du gouvernement du Canada est divisé en trois parties. Commencant par un aperçu des dépenses totales du gouvernement dans la Partie I, les documents deviennent de plus en plus détaillés. Dans la Partie II, les dépenses sont décrites selon les ministères, les organismes et les programmes. Cette partie renferme aussi le libellé proposé des conditions qui s'appliquent aux pouvoirs de dépenser qu'on demande au Parlement d'accorder. Dans les documents de la Partie III, on fournit des détails supplémentaires sur chacun des ministères ainsi que sur leurs programmes surtout axés sur les résultats attendus en contrepartie de l'argent dépensé.

Les instructions sur la façon de se procurer ces documents se trouvent sur le bon de commande qui accompagne la Partie II.

© Ministère des Approvisionnement et Services Canada 1991
En vente au Canada par l'entremise des
Librairies associées
et autres libraires
ou par la poste auprès du

Groupe Communication Canada — Edition
Ottawa (Canada) K1A 0S9

N° de catalogue BT31-2/1992-III-37
ISBN 0-660-56354-1

Revenu Canada

Impôt

030024010

**Budget
des dépenses
1991-1992**

Partie III

Plan de dépenses



OCT 23 1991

